

Königsbach-Stein, 17.05.2016

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Julia Kammerer und ich bin Studentin an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg im Studiengang Bachelor of Arts – Public Management. Einige von Ihnen werden mich vielleicht noch von meinem Praktikum bei der Gemeinde Pfinztal im Sommer 2015 kennen.

Während meines dreimonatigen Praktikums bei der Neff GmbH sind mir dann einige Unterschiede zum öffentlichen Dienst aufgefallen.

Für die Erstellung meiner Bachelorarbeit

„Erfolgsfaktor ‚Mensch‘ - Wissensmanagement und die Personalisierungsstrategie. Ein Vergleich des öffentlichen Dienstes mit der Privatwirtschaft am Beispiel der Großen Kreisstadt Bretten und der Neff GmbH“

möchte ich nun eine Umfrage sowohl bei der Stadtverwaltung Bretten als auch bei der Neff GmbH durchführen.

Um eine erfolgreiche Erhebung der Daten gewährleisten zu können, benötige ich nun Ihre Hilfe. Mir ist es wichtig herauszufinden, ob meine gestellten Fragen verständlich sind. Hierfür möchte ich Sie bitten, den im Anhang befindlichen Fragebogen auszufüllen und diesen anschließend mit Hilfe des Feedbackbogens zu bewerten.

Bitte senden Sie mir den ausgefüllten Fragebogen sowie den Feedbackbogen bis spätestens **05.06.2016** an folgende E-Mail Adresse zurück: **julia@kammerer-web.de**

Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und in der Veröffentlichung anonymisiert.

Über Ihre Unterstützung würde ich mich sehr freuen.

Ich bedanke mich im Voraus recht herzlich für Ihre Mühe und freue mich auf Ihre Antworten.

Mit freundlichen Grüßen

Julia Kammerer

Umfrage Wissensmanagement

I. Einstieg:

1. Kennen Sie den Begriff „Wissensmanagement“? ☐ Ja ☐ Nein
2. Was stellen Sie sich unter dem Begriff „Wissensmanagement“ vor? (1-2 Sätze)
3. Ordnen Sie diese Einflussfaktoren in Bezug auf das Ansehen / den Erfolg Ihrer Organisation in aufsteigender Reihenfolge
(1 = am einflussreichsten bis 8 = am unwichtigsten)

Fachkompetenz
Kundenbeziehungen
Soziale Kompetenz
Zusammenarbeit und Wissenstransfer
Führungskompetenz
Mitarbeitermotivation
Prozess- und Verfahrensverbesserungen
Finanzielle Ressourcen

II. Einarbeitungsphase bei ihrem jetzigen Arbeitgeber:

4. Von wem wurden Sie für Ihre jetzige Stelle eingearbeitet? (Mehrfachwahl möglich)
 - ☐ Vorgänger
 - ☐ Kollege
 - ☐ Vorgesetzter
 - ☐ Niemand
 - ☐ Sonstige:
- 4.1. Wurde eines dieser Hilfsmittel hinzugezogen?
 - ☐ Informationsbroschüre
 - ☐ Allgemein gültiges Handbuch
 - ☐ Handlungsleitfäden
 - ☐ Schriftliche Anleitung des Vorgängers
 - ☐ Checkliste der zu erledigenden Aufgaben
 - ☐ Gruppengespräche
 - ☐ Einführungsseminar
 - ☐ Glossar
 - ☐ Wiki
 - ☐ Lernfilme
 - ☐ Sonstige:
 - ☐ Keine

5. Waren Sie zufrieden mit Ihrer Einarbeitung?

☐ Ja (weiter mit Frage 6) ☐ Nein

5.1. Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht / was hätten Sie verbessert?

III. Arbeitsalltag

6. Wie würden Sie die Problemstellungen in ihrem Aufgabengebiet beschreiben?

☐ Sich wiederholende Problemstellungen ☐ Überwiegend Einzelfälle

7. Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema „Wissensmanagement“, also mit dem Umgang mit Wissen?

☐ Ja ☐ Nein

7.1. Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis? (1-2 Sätze)

8. Kennen Sie die internen Experten für die relevanten Themen Ihres Aufgabengebietes?

☐ Ja ☐ Nein (weiter mit Frage 9)

8.1. Können Sie sich leicht mit diesen in Verbindung setzen?

☐ Ja ☐ Nein

9. Wie oft bemerken Sie im Arbeitsalltag persönliche Wissenslücken?

☐ Sehr oft ☐ Oft ☐ Selten ☐ Nie

9.1. Wie versuchen Sie / würden Sie versuchen diese Wissenslücken zu schließen?
(Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Persönlich im Gespräch (weiter mit Frage 10)
- ☐ Interne Informationen durchsuchen (Literatur, Intranet, etc.)
- ☐ Externe Informationen durchsuchen (Literatur, Internet, etc.)
- ☐ Es besteht keine Möglichkeit Wissenslücken zu schließen
- ☐ Überhaupt nicht
- ☐ Sonstige:

9.2. Wieso fragen Sie nicht persönlich nach?

- ☐ Ich wüsste nicht, wen ich fragen sollte
- ☐ Mir ist es unangenehm nachzufragen
- ☐ Sonstige:

10. Reden Sie mit Ihren Kollegen über Ihre beruflichen Erlebnisse, Erfahrungen, Informationen und neu erlernten Kenntnisse?

☐ Ja (weiter mit Frage 10.1.) ☐ Nein (weiter mit Frage 10.2.)

10.1. Auf welche Art und Weise tauschen Sie sich aus? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Persönliche Gespräche mit von ihnen ausgewählten Kollegen
- ☐ Gespräche innerhalb selbstorganisierter Gruppensitzungen
- ☐ Gespräche innerhalb vom Arbeitgeber vorgeschriebenen Gruppensitzungen
- ☐ Schriftverkehr mit von ihnen ausgewählten Kollegen
- ☐ Schriftverkehr innerhalb selbstorganisierter Gruppen
- ☐ Schriftverkehr innerhalb vom Arbeitgeber vorgeschriebenen Gruppen
- ☐ Schreiben eines Artikels für das Intranet / Wiki / sonstige interne Systeme
- ☐ Sonstige:

10.2. Wieso reden Sie nicht mit Ihren Kollegen darüber? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Keine Zeit
- ☐ Arbeitgeber stellt hierfür zu wenig Freiraum zu Verfügung
- ☐ Keine Lust
- ☐ Meine Kollegen müsse nicht all das wissen, was ich weiß
- ☐ Sonstige:

11. Mit welcher Schulnote (1,0 – 6,0) bewerten Sie allgemein die Kommunikation innerhalb ihrer Organisation?

11.1. Was war ausschlaggebend für die angegebene Note? (1-2 Sätze)

12. Kümmert sich ihr Arbeitgeber um die Förderung des Teamgeistes innerhalb ihrer Organisation?

- ☐ Ja, in dem er:
- ☐ Nein

13. Kümmert sich ihr Arbeitgeber um die Förderung folgender persönlichen Fähigkeiten? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Sozialkompetenz
- ☐ Ausdrucksfähigkeit
- ☐ Organisatorische Fähigkeiten
- ☐ Fähigkeit Dinge zu präsentieren

14. Gibt es in Ihrer Verwaltung/in Ihrem Unternehmen eines der folgenden Dinge? (Mehrfachauswahl möglich)

Informations- und Kommunikationstechnik:

- ☐ Wiki
- ☐ Webblog
- ☐ Internes soziales Netzwerk
- ☐ Chatrooms / Foren
- ☐ Yellow Pages
- ☐ Telefonkonferenzen
- ☐ Videokonferenzen
- ☐ Lernfilme
- ☐ Formularvorlagen

Schriftliche Hilfsmittel:

- ☐ schriftliche Anleitung / Vorgehensweisen
- ☐ Checklisten
- ☐ Mikroartikel (wesentliche Erfahrungen und Erkenntnisse werden von Mitarbeitern in kurzen Sätzen/Erzählungen festgehalten)
- ☐ Learning Histories (wesentliche Erfahrungen und Erkenntnisse werden von Mitarbeitern in einem ausführlichen Bericht über 10 Seiten festgehalten)

Persönlicher Kontakt:

- ☐ Lerngruppen (selbstorganisiert)
- ☐ Lerngruppen (vom Arbeitgeber organisiert)
- ☐ allgemeine Amts- / Abteilungsbesprechungen

Sonstiges:

- ☐ Fortbildungen (Kostenübernahme durch Arbeitgeber)
- ☐ Leitbilder (weiter mit Frage 14.1.)
- ☐ Zielvereinbarungen (weiter mit Frage 14.2.)

14.1. Enthält das Leitbild Aussagen zum Umgang mit Wissen?

- ☐ Ja, folgende:
- ☐ Nein

14.2. Gibt es eine Zielvereinbarung über den Umgang mit Wissen?

- ☐ Ja, folgende: (weiter mit Frage 14.3)
- ☐ Nein (weiter mit Frage 15)

14.3. Wird der Grad der Zielerreichung überprüft?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

15. Haben Sie schon einmal in einem Projektteam / in einer Arbeitsgruppe innerhalb ihrer Organisation gearbeitet?

- ☐ Ja ☐ Nein (weiter mit Frage 16)

15.1. Wie wurde mit vorhandenen Problemen in der Zusammenarbeit umgegangen?

- ☐ Probleme wurden angesprochen und es wurde eine erfolgreiche Lösung gefunden
- ☐ Probleme wurden angesprochen, aber es wurde nichts geändert
- ☐ Probleme wurden nicht angesprochen
- ☐ Es gab keine Probleme

15.2. Hatte Sie außerhalb der Team- / der Gruppenarbeit Kontakt zu den anderen Mitgliedern?

- ☐ Ja ☐ Nein (Weiter mit Frage 15.4)

15.3. Wie sah dieser Kontakt aus?

- ☐ Persönliche Gespräche
- ☐ Fachliche Gespräche
- ☐ Gemeinsame Unternehmungen, wie z.B. das gemeinsame Verbringen der Pause

15.4. Was hätten Sie an der Team- / der Gruppenarbeit geändert?

16. Wünschen Sie sich mehr Team- / Gruppenarbeit?

- ☐ Ja, weil:
☐ Nein, weil:

IV. Ausstieg

17. Wie wird das Wissen und die Erfahrungen eines ausscheidenden Mitarbeiter an seinen Nachfolger in Ihrer Organisation weitergegeben?

- ☐ Persönliches Gespräch
☐ Persönliche Einarbeitung
☐ Wissenssammlungen in Form von Zusammenstellungen / Ordern / Broschüren
☐ Speicherung des Wissens mit Hilfe von Informations- u. Kommunikationstechniken
☐ Überhaupt nicht
☐ Sonstiges:

V. Persönliche Einstellung

18. Bitte bewerten Sie diese Aussagen (1 = Trifft nicht zu, 2 = Trifft eher nicht zu, 3 = Unentschieden, 4 = Trifft eher zu, 5 = Trifft zu)

	1	2	3	4	5
Ich bin offen gegenüber Veränderungen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Veränderungsvorschlägen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich vertraue meinen Kollegen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mein vorhandenes Wissen so einsetzen wie ich es gerne möchte:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Zugang zu den Wissensbeständen, die für meine Aufgabenerfüllung nötig sind:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich freue mich über neues Wissen, da es mir hilft mich weiterzuentwickeln:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gebe mein Wissen gerne weiter:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich in der Lage Wissen so weiterzugeben, dass andere es verwenden können:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit dazu, eine eigene Lerngruppe zu organisieren:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wünsche mir, dass innerhalb meiner Organisation mehr auf Erfolge und Misserfolge eingegangen wird:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich wäre bereit dazu, einen Bericht über ein gelungenes / misslungenes Ereignis zu verfassen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wäre bereit dazu, mich über ein gelungenes / misslungenes Ereignis interviewen zu lassen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Welche Gefühle kommen bei Ihnen auf, wenn Sie daran denken, ihre erlebten Erfahrungen, erhaltenen Informationen und erarbeiteten Fähigkeiten, Kenntnisse sowie ihr Wissen an andere weiterzugeben? (Mehrfachauswahl möglich)

- ☐ Freude, anderen zu helfen
- ☐ Erwartung, etwas zurückzubekommen
- ☐ Kompetenzverlust
- ☐ Machtverlust
- ☐ Ich mache mich ersetzbar
- ☐ Sonstige:

VI. Persönliche Angaben:

Geschlecht: ☐ Weiblich ☐ Männlich

Alter:

Arbeitsbereich: ☐ Öffentlicher Dienst ☐ Privatwirtschaft

Abteilung:

Position:

Feedback

Allgemeine Bewertung des Fragebogens:

1. Die Fragen waren verständlich formuliert ☐ ja ☐ nein
2. Die Antwortmöglichkeiten waren verständlich formuliert ☐ ja ☐ nein
3. Ich kannte die verwendeten Fachbegriffe ☐ ja (weiter mit Frage 4) ☐ nein
 - 3.1. Folgender Begriff / folgende Begriffe war/en mir unbekannt
4. Wie viel Zeit haben Sie in etwa für die Bearbeitung des Fragebogens benötigt?
min
 - 4.1. Die Bearbeitungszeit war ☐ in Ordnung ☐ zu lange

Konkrete Angaben zu einzelnen Fragen:

Ist Ihnen bei einer oder mehreren Fragen etwas aufgefallen, dass Sie gestört hat oder, dass Sie verbessern würden?

[illegible]

Anlage Nr.4

Pretest - Auswertung

Befragte insgesamt: 24

Rückmeldungen: 6

I. Einstieg

1. Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?	Ja: 4	Nein: 2	keine Angabe: -
--	-------	---------	-----------------

2. Was stellen Sie sich unter dem Begriff „Wissensmanagement“ vor?	"Management von Wissen der Mitarbeiter der Verwaltung"
	"Unter Wissensmanagement versteht man den Erhalt, die Förderung und den Einsatz von Wissen."
	"Der Umgang mit dem "Gut" Wissen. Das Wissen (Knowhow) ist oft einer der wertvollsten Güter eines Unternehmens, es sollte im optimalsten Fall so oft wie möglich geteilt, weitergegeben, erhalten und aktualisiert werden."
	"ist ein zusammenfassender Begriff für alle strategischen bzw. operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen."
	"Vielleicht so etwas ähnliches wie wikipedia im internen Behördenbereich"
	"Gezieltes und organisiert einsetzen von Personal gemäß dessen Wissens- und Ausbildungsstand sowie ständige Aus- und fortbildungsmaßnahmen."
	keine Angabe: -

3. Ordnen Sie diese Einflussfaktoren in Bezug auf das Ansehen / den Erfolg Ihrer Organisation in aufsteigender Reihenfolge	Fachkompetenz: 3	Kundenbeziehungen: 1
	Soziale Kompetenz: 6	Zusammenarbeit und Wissenstransfer: 2
	Führungskompetenz: 5	Mitarbeitermotivation: 7
	Prozess- und Verfahrensverbesserung: 4	Finanzielle Ressourcen: 8
	keine Angabe: -	nicht verwertbar: 2

II. Einarbeitungsphase

4. Von wem wurden Sie für Ihre jetzige Stelle eingearbeitet?	Vorgänger: 1	Kollege: 4	Vorgesetzter: 4	Niemand: 2
	Sonstige: -	keine Angabe: -		

4.1. Wurde eines dieser Hilfsmittel hinzugezogen?	Informationsbroschüre: 1	Allgemein gültiges Handbuch: 2	Handlungsleitfäden: 3	Schriftliche Anleitung des Vorgängers: 1	
	Checkliste der zu erledigenden Aufgaben: 1	Gruppensprache: 1	Einführungsseminar: 1	Glossar: -	Wiki: -
	Lernfilme: -	Sonstige: "Fortbildungsunterlagen der VwA", "Studium"	Keine: 2	Keine Angabe: -	

5. Waren Sie zufrieden mit Ihrer Einarbeitung?	Ja: 4	Nein: 2	keine Angabe: -
--	-------	---------	-----------------

5.1 Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht / was hätten Sie verbessert?	"Übersicht und Einarbeitung in die wichtigsten Themengebiete durch die zuständigen Fachkräfte"
	"Nichts"
	"Klare Aufgabenbeschreibung"
	keine Angabe: -

III. Arbeitsalltag

6. Wie würden Sie die Problemstellungen in ihrem Aufgabengebiet beschreiben?	Sich wiederholende Problemstellungen: 3	Überwiegend Einzelfälle: 3	keine Angabe: -
--	---	----------------------------	-----------------

7. Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema „Wissensmanagement“, also mit dem Umgang mit Wissen?	Ja: 4	Nein: 2	keine Angabe: -
---	-------	---------	-----------------

7.1. Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?	"Teilweise Planung wenn Schlüsselmitarbeiter bei Ausscheiden in 5-6 Jahren ersetzt werden müssen"
	"Man bekommt zu wenig Informationen."
	"Es gibt keine Vorgabe, dass jeder Mitarbeiter darauf getrimmt wird sein Wissen weiterzugeben damit in Vertretungsfällen bestmögliche Abdeckung der Themengebiete gewährleistet ist."
	"Da gute Fachkompetenz erwünscht ist, gerade bei Beratungen"
	"Neuerungen/Probleme werden immer wieder besprochen"
	"Wir können mit unserem Vorgesetzten jederzeit erörtern wie "Wissen" angewandt oder erlangt wird. Er ist auch grundsätzlich immer bereit Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern."
	keine Angabe: -

8. Kennen Sie die internen Experten für die relevanten Themen Ihres Aufgabengebietes?	Ja: 6	Nein: -	keine Angabe: -
---	-------	---------	-----------------

8.1. Können Sie sich leicht mit diesen in Verbindung setzen?	Ja: 6	Nein: -	keine Angabe: -
--	-------	---------	-----------------

9. Wie oft bemerken Sie im Arbeitsalltag persönliche Wissenslücken?	Sehr oft: -	Oft: 2	Selten: 4	Nie: -	keine Angabe: -
---	-------------	--------	-----------	--------	-----------------

9.1. Wie versuchen Sie / würden Sie versuchen diese Wissenslücken zu schließen?	Persönlich im Gespräch: 6	Interne Informationen durchsuchen: 5	Externe Informationen durchsuchen: 5	Es besteht keine Möglichkeit Wissenslücken zu schließen: -
	Überhaupt nicht: -	keine Angabe: -		

9.2 Wieso fragen Sie nicht persönlich nach?	Ich wüsste nicht, wen ich fragen sollte: -	Mir ist es unangenehm nachzufragen: -	Sonstige: -	keine Angabe: -
---	--	---------------------------------------	-------------	-----------------

10. Reden Sie mit Ihren Kollegen über Ihre beruflichen Erlebnisse, Erfahrungen, Informationen und neu erlernten Kenntnisse?	Ja: 6	Nein: -	keine Angabe: -
---	-------	---------	-----------------

10.1. Auf welche Art und Weise tauschen Sie sich aus?	Persönliche Gespräche mit von ihnen ausgewählten Kollegen: 6	Gespräche innerhalb selbstorganisierter Gruppensitzungen: 1			
	Gespräche innerhalb vom Arbeitgeber vorgeschriebenen Gruppensitzungen:	Schriftverkehr mit von Ihnen ausgewählten Kollegen: 3			
	Schriftverkehr innerhalb selbstorganisierter Gruppen: -	Schriftverkehr innerhalb vom Arbeitgeber vorgeschriebenen Gruppen: -			
	Schreiben eines Artikels für das Intranet / Wiki / sonstige interne Systeme:	Sonstige: -		keine Angabe: -	

10.2. Wieso reden Sie nicht mit Ihren Kollegen darüber?	Keine Zeit: -	Arbeitgeber stellt hierfür zu wenig Freiraum zu Verfügung: -	Keine Lust: -
	Meine Kollegen müssen nicht all das wissen, was ich weiß: -	Sonstige: -	keine Angabe: -

11. Mit welcher Schulnote (1,0 – 6,0) bewerten Sie allgemein die Kommunikation innerhalb ihrer Organisation?	3,0	3,0	3,0	2,0
	3,0	2,0	-	-
	keine Angabe: -			
	Durchschnitt: 2,67			

11.1. Was war ausschlaggebend für die angegebene Note?	"Es wird nicht über wichtiges geredet"
	"Es gibt Kollegen mit denen man kommunizieren kann und welche mit denen es nur bedingt möglich ist."
	"Manche Kollegen teilen sich unzureichend mit"
	"Weil wir im ständigen Kontakt sind und uns gut austauschen."
	"Kommunikation könnte besser sein"
	"Faktoren wie Erreichbarkeit, kurze Wege, sowie Bereitschaft von einbezogenen Kollegen zur Unterstützung bei eventuellen Problemstellungen."
	keine Angabe:

12. Kümmert sich ihr Arbeitgeber um die Förderung des Teamgeistes innerhalb ihrer Organisation?	Ja, in dem er:
	- "den Teamgeist fördert"
	- "allgemein die Zusammenarbeit fördert."
	Nein: 3
keine Angabe: 1	

13. Kümmert sich ihr Arbeitgeber um die Förderung folgender persönlichen Fähigkeiten?	Sozialkompetenz: 2	Ausdrucksfähigkeit: 2	Organisatorische Fähigkeiten: 3	Fähigkeit Dinge zu präsentieren: 4	keine Angabe:
---	--------------------	-----------------------	---------------------------------	------------------------------------	---------------

14. Gibt es in Ihrer Verwaltung/in Ihrem Unternehmen eines der folgenden Dinge?	Wiki: 3	Webblog: 1	Internes soziales Netzwerk: 2	Chatrooms / Foren: -	Yellow Pages: -	Telefonkonferenzen: 1	
	Videokonferenzen: -	Lernfilme: -	Formularvorlagen: 6	schriftliche Anleitung/Vorgehensweisen: 4	Checklisten: 6	Mikroartikel: 1	Learning Histories: 1
	Lerngruppen (selbst organisiert): -	Lerngruppen (vorgeschrieben): -	allgemeine Amts-/Abteilungsbesprechungen: 4	Fortbildungen (Kostenübernahme durch Arbeitgeber): 6	Leitbilder: 1	Zielvereinbarungen: 1	keine Angabe: -

14.1. Enthält das Leitbild Aussagen zum Umgang mit Wissen?	Ja, folgende: - "Vorhandenes Wissen soll auf jeden Fall verwendet werden, Wissen zu erlangen ist grundsätzlich erwünscht."
	Nein: -
	keine Angabe: -

14.2. Gibt es eine Zielvereinbarung über den Umgang mit Wissen?	Ja, folgende: - "Wissen mit der größtmöglichen Effizienz einsetzen"
	Nein: 2
	keine Angabe: -

14.3. Wird der Grad der Zielerreichung überprüft?	Ja: 2	Nein: 1	keine Angabe: -
---	-------	---------	-----------------

15. Haben Sie schon einmal in einem Projektteam / in einer Arbeitsgruppe innerhalb ihrer Organisation gearbeitet?	Ja: 4	Nein: 1	keine Angabe: 1
---	-------	---------	-----------------

15.1. Wie wurde mit vorhandenen Problemen in der Zusammenarbeit umgegangen?	Probleme wurden angesprochen und es wurde eine erfolgreiche Lösung gefunden: 4
	Probleme wurden angesprochen, aber es wurde nichts geändert: -
	Probleme wurden nicht angesprochen: 1
	Es gab keine Probleme: -
	keine Angabe: -

15.2 Hatte Sie außerhalb der Team- / der Gruppenarbeit Kontakt zu den anderen Mitgliedern?	Ja: 5	Nein: -	keine Angabe: -
--	-------	---------	-----------------

15.3. Wie sah dieser Kontakt aus?	Persönliche Gespräche: 5	Fachliche Gespräche: 3	Gemeinsame Unternehmungen: 1	keine Angabe: -
-----------------------------------	--------------------------	------------------------	------------------------------	-----------------

15.4. Was hätten Sie an der Team- / der Gruppenarbeit geändert?	"nichts"
	"Regelmäßige Teamgespräche um alle up to date zu bringen"
	keine Angabe: 1

16. Wünschen Sie sich mehr Team-/Gruppenarbeit?	Ja, weil: - "mehr Austausch untereinander" - "Dadurch kann jeder seine Meinung/Erfahrung einbringen und das Ergebnis ist qualitativ besser." - "besseres Arbeitsklima" - "dann mehrere das gleiche Wissen haben"	Nein, weil: - "ist vom Projekt abhängig"	Keine Angabe: 1
---	--	---	--------------------

IV. Ausstieg

17. Wie wird das Wissen und die Erfahrungen eines ausscheidenden Mitarbeiter an seinen Nachfolger in Ihrer Organisation weitergegeben?	Persönliches Gespräch: 4	Persönliche Einarbeitung: 2	Wissens-sammlungen in Form von Zusammenstellungen/ Ordnern/Broschüren: 3	
	Speicherung des Wissens mit Hilfe von Informations- u. Kommunikationstechniken: 2	Überhaupt nicht: -	Sonstiges: -	keine Angabe: -

V. Persönliche Einstellung

18. Bitte bewerten Sie diese Aussagen						
	1	2	3	4	5	keine Angabe
Ich bin offen gegenüber Veränderungen:		1		3	2	-
Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Veränderungsvorschlägen:		1	1	2	2	-
Ich vertraue meinen Kollegen:		1		2	3	-
Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck:		2	3	1		-
Ich kann mein vorhandenes Wissen so einsetzen wie ich es gerne möchte:		1	1	2	2	-
Ich habe Zugang zu den Wissensbeständen, die für meine Aufgabenerfüllung nötig sind:		1	1	3	1	-
Ich freue mich über neues Wissen, da es mir hilft mich weiterzuentwickeln:		1			5	-
Ich gebe mein Wissen gerne weiter:	1			1	4	-
Ich fühle mich in der Lage Wissen so weiterzugeben, dass andere es verwenden können:		1		3	2	-

Ich wäre bereit dazu, eine eigene Lerngruppe zu organisieren:			6			-
Ich wünsche mir, dass innerhalb meiner Organisation mehr auf Erfolge und Misserfolge eingegangen wird:		2	1	2	1	-
Ich wäre bereit dazu, einen Bericht über ein gelungenes / misslungenes Ereignis zu verfassen:		2	1	3		-
Ich wäre bereit dazu, mich über ein gelungenes / misslungenes Ereignis interviewen zu lassen:		3	2	1		-

19. Welche Gefühle kommen bei Ihnen auf, wenn Sie daran denken, ihre erlebten Erfahrungen, erhaltenen Informationen und erarbeiteten Fähigkeiten, Kenntnisse sowie ihr Wissen an andere weiterzugeben?	Freude, anderen zu helfen: 6		Erwartung, etwas zurückzubekommen: 2	Kompetenzverlust: -
	Machtverlust: -	Ich mache mich ersetzbar:	Sonstige: -	keine Angabe: -

VI. Persönliche Angaben

Geschlecht	weiblich:	männlich: 6	keine Angabe:
------------	-----------	-------------	---------------

Alter	29	24	32	25
	58	48	-	-
	keine Angabe: -			
	Durchschnitt:36			

Arbeitsbereich	öffentl. Dienst: 5	Privatwirtschaft: -	keine Angabe: 1
----------------	--------------------	---------------------	-----------------

Abteilung	FB I	EDV	Sozial	Hauptamt
	OrtsPOL	-	-	-
	keine Angabe: 1			

Position	Ingenieur	Stv. Amtsleiter	Angestellter	Vollzugsbeamter
	keine Angabe: 2			

Anlage Nr.5

Auswertung - Feedbackbogen

Befragte insgesamt: 24

Rückmeldungen: 6

1. Die Fragen waren verständlich formuliert	Ja: 6	Nein: -	keine Angabe: -	nicht verwertbar: -
--	-------	---------	-----------------	---------------------

2. Die Antwortmöglichkeiten waren verständlich	Ja: 6	Nein: -	keine Angabe: -	nicht verwertbar: -
---	-------	---------	-----------------	---------------------

3. Ich kannte die verwendeten Fachbegriffe	Ja: 6	Nein: -	keine Angabe: -	nicht verwertbar: 1
---	-------	---------	-----------------	---------------------


3.1. Folgender Begriff / folgende Begriffe war/en mir unbekannt	-	nicht verwertbar: 1
	keine Angabe: -	

4. Wie viel Zeit haben Sie in etwa für die Bearbeitung des Fragebogens benötigt?	20 min	10 min	20 min	10 min
	15 min	-	-	-
	keine Angabe: 1			
	nicht verwertbar: -			
	Durchschnitt: 15 min			

4.1. Die Bearbeitungszeit war:	in Ordnung: 5	zu lange: 1	keine Angabe: -	nicht verwertbar: -
---------------------------------------	---------------	-------------	-----------------	---------------------

Ist Ihnen bei einer oder mehreren Fragen etwas aufgefallen, dass Sie gestört hat oder, dass Sie verbessern würden?

Frage Nr.	Problem / Anmerkung
13	"Frage passt nicht zu Antworten"
VI	"macht die Anonymität zu nichte bzw. lässt Rückschlüsse auf Mitarbeiter zu"
-	"Es wurde nicht auf die Berufserfahrung eingegangen, da jemand der aus der Wirtschaft in den öffentl. Dienst kommt anderst antworten wird, wie jemand der seit der Lehre auf dem Amt ist"
	keine Angabe: 4
	nicht verwertbar: -

EvaSys	Umfrage zum Thema Wissensmanagement	
Julia Kammerer Hochschule für öffentl. Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg		

Markieren Sie so: ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.

Korrektur: ☐ ☒ ☐ ☒ ☐ Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

1. Persönliche Angaben

- 1.1 Wie alt sind Sie?
- ☐ <20 ☐ 21-30 ☐ 31-40
☐ 41-55 ☐ >55
- 1.2 Arbeiten Sie schon immer im öffentlichen Dienst, oder waren Sie zuvor schon einmal in der Privatwirtschaft beschäftigt?
- ☐ Ja, ich arbeite schon immer im öffentlichen Dienst. ☐ Nein, ich habe den Bereich schon einmal gewechselt.
- 1.3 Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?
- ☐ Ja ☐ Nein

2. Einstieg

- 2.1 Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"? ☐ Ja ☐ Nein
- 2.2 Was stellen Sie sich unter dem Begriff "Wissensmanagement" vor?

Bitte ordnen Sie folgende Einflussfaktoren in Bezug auf den Erfolg Ihrer Verwaltung in aufsteigender Reihenfolge. Hierfür vergeben Sie bitte die Rangnummern 1 - 8 (**1 = am einflussreichsten** und **8 = am wenigsten einflussreich**)

Bitte beachten Sie, dass Sie jeden Rang nur einmal vergeben dürfen.

- 2.3 Fachkompetenz

- 2.4 Kundenbeziehungen

- 2.5 Soziale Kompetenz

- 2.6 Zusammenarbeit und Wissenstransfer

- 2.7 Führungskompetenz

2. Einstieg [Fortsetzung]

2.8 Mitarbeitermotivation

2.9 Prozess- und Verfahrensverbesserung

2.10 Finanzielle Ressourcen

3. Einarbeitungsphase bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber

3.1 Von wem wurden Sie für Ihre jetzige Stelle eingearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Vorgänger☐ Kollege☐ Vorgesetzter☐ Niemandem

3.2 Wurde Ihnen von Ihrem Arbeitgeber eines dieser Hilfsmittel zur Verfügung gestellt? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Info-Broschüre☐ Allgemein gültiges Handbuch☐ Schriftliche Anleitungen einzelner Aufgaben☐ Checkliste der zu erledigenden Aufgaben☐ Gruppengespräche☐ Einführungsseminar☐ Wiki☐ Lernfilme☐ Keine

3.3 Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht bzw. was hätten Sie daran geändert?

4. Arbeitsalltag

4.1 Wie würden Sie die Problemstellungen der Verwaltung, in der Sie arbeiten, beschreiben?

☐ Sich wiederholende Problemstellungen☐ Überwiegend Einzelfälle

4.2 Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement?

☐ Ja☐ Nein

4.3 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

4.4 Kennen Sie die internen Experten für die relevanten Themen in Ihrem Aufgabengebiet?

☐ Ja☐ Nein

4.5 Können Sie sich leicht mit diesen in Verbindung setzen?

☐ Ja☐ Nein

4. Arbeitsalltag [Fortsetzung]

4.6 Wie versuchen Sie / Wie würden Sie versuchen auftretende Wissenslücken zu schließen?
(Mehrfachauswahl möglich)

☐ Persönlich im Gespräch

☐ Interne Informationen
(Literatur, Intranet, etc.)
durchsuchen

☐ Externe Informationen
(Literatur, Internet, etc.)
durchsuchen

4.7 Wieso fragen Sie nicht persönlich bei einem Experten in Ihrer Organisation nach?

☐ Ich wüsste nicht, wen ich
fragen sollte.

☐ Mir ist es unangenehm
nachzufragen.

4.8 Reden Sie mit Ihren Kollegen über Ihre beruflichen Erlebnisse, Erfahrungen und Informationen?

☐ Ja

☐ Nein

4.9 Auf welche Art und Weise tauschen Sie sich aus? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Persönliche Gesprächen mit
von Ihnen ausgewählten
Kollegen

☐ Gespräche innerhalb
selbstorganisierter
Gruppensitzungen

☐ Gespräche innerhalb vom
Arbeitgeber vorgeschriebenen
Gruppensitzungen

☐ Schriftverkehr mit von Ihnen
ausgewählten Kollegen

☐ Schriftverkehr innerhalb
selbstorganisierter Verteiler

☐ Schriftverkehr innerhalb vom
Arbeitgeber vorgeschriebenen
Verteiler

☐ Schreiben eines Artikels für
das Intranet / Wiki / sonstige
interne Systeme

4.10 Wieso reden Sie nicht mit Ihren Kollegen darüber? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Keine Zeit

☐ Arbeitgeber stellt hierfür zu
wenig Freiraum zu Verfügung

☐ Keine Lust

4.11 Mit welcher Schulnote (1,0 - 5,0) bewerten Sie allgemein die
Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐

4.12 Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber kümmert sich um die Förderung des Teamgeistes innerhalb Ihrer
Organisation?

☐ Ja

☐ Nein

4.13 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

4.14 Haben Sie schon einmal in einem Team innerhalb Ihrer Organisation gearbeitet?

☐ Ja

☐ Nein

4.15 Wie wurde mit auftretenden Problemen in der Zusammenarbeit umgegangen?

☐ Probleme wurden
angesprochen und es wurde
eine erfolgreiche Lösung
gefunden

☐ Probleme wurden zwar
angesprochen, aber es wurde
nichts geändert

☐ Probleme wurden nicht
angesprochen

☐ Es gab keine Probleme

4. Arbeitsalltag [Fortsetzung]

- 4.16 Wie sah Ihr Kontakt zu anderen Mitgliedern außerhalb der Teamarbeit aus? (Mehrfachauswahl möglich)
- ☐ Es gab persönliche Gespräche ☐ Es gab fachliche Gespräche ☐ Es gab gemeinsame Unternehmungen (z.B. gemeinsames Verbringen der Mittagspause, etc)
- ☐ Es gab keinen Kontakt außerhalb der Arbeit
- 4.17 Was hätten Sie an der Teamarbeit verbessert?

- 4.18 Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?
- ☐ Ja ☐ Nein
- 4.19 Gibt es in Ihrer Organisation eines der folgenden Dinge? (Mehrfachauswahl möglich)
- ☐ Wiki ☐ Webblog ☐ Chatrooms
☐ Telefonkonferenzen ☐ Videokonferenzen ☐ Lernfilme
☐ Öffentliche Ordner ☐ Formularvorlagen ☐ schriftliche Anleitungen
☐ Checklisten ☐ Mikroartikel (wesentliche Erfahrungen/Erkenntnisse werden von Mitarbeitern in kurzen Sätzen oder Erzählungen festgehalten) ☐ Learning Histories (wesentliche Erfahrungen und Erkenntnisse werden von Mitarbeitern in einem ausführlichen Bericht über 10 Seiten festgehalten)
- ☐ Lerngruppen (selbstorganisiert) ☐ Lerngruppen (vom Arbeitgeber organisiert)
- 4.20 Fällt Ihnen ein weiteres Hilfsmittel / ein weiteres technisches Programm ein, das in Ihrer Organisation zur Unterstützung des Wissensmanagements eingesetzt wird?

- 4.21 Gibt es in Ihrer Organisation ein Leitbild?
- ☐ Ja ☐ Nein
- 4.22 Sofern das Leitbild eine Aussage zum Umgang mit Wissen enthält - wie lautet diese?

- 4.23 Gibt es in Ihrer Organisation Zielvereinbarungen?
- ☐ Ja ☐ Nein
- 4.24 Sofern es eine Zielvereinbarung zum Umgang mit Wissen gibt - wie lautet diese?

5. Ausstieg

- 5.1 Wie wird das Wissen und die Erfahrung eines ausscheidenden Mitarbeiters an seinen Nachfolger weitergegeben? (Mehrfachauswahl möglich)
- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Persönliches Gespräch mit dem Nachfolger | <input type="checkbox"/> Persönliche Einarbeitung durch den Ausscheidenden | <input type="checkbox"/> Wissenssammlungen in Form von Zusammenstellungen / Ordern etc. vom Ausscheidenden |
| <input type="checkbox"/> Speicherung des Wissens des Ausscheidenden mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken | <input type="checkbox"/> Das Wissen wird nicht direkt weitergegeben | <input type="checkbox"/> Ich weiß nicht wie das innerhalb der Organisation abläuft |

6. Persönliche Einstellung

- | | Trifft genau zu | | | Trifft überhaupt nicht zu |
|---|--|---|--------------------------|---------------------------|
| 6.1 Ich arbeite gerne bei meiner jetzigen Arbeitsstelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Ich bin offen gegenüber Veränderungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Veränderungsvorschlägen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4 Ich vertraue meinen Kollegen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5 Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6 Ich kann mein vorhandenes Wissen so einsetzen, wie ich es gerne möchte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.7 Ich gebe mein Wissen gerne weiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.8 Ich wäre bereit dazu, eine eigene Lerngruppe zu organisieren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.9 Ich wünsche mir, dass in meiner Organisation mehr auf Erfolge und Misserfolge eingegangen wird | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.10 Ich wäre bereit dazu, einen Bericht über ein gelungenes / misslungenes Ereignis zu verfassen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.11 Ich wäre bereit dazu, mich über ein gelungenes / misslungenes Ereignis interviewen zu lassen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.12 Welche Gefühle kommen bei Ihnen auf, wenn Sie daran denken, Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen an andere weiterzugeben? (Mehrfachauswahl möglich) | | | | |
| <input type="checkbox"/> Freude, anderen zu helfen | <input type="checkbox"/> Erwartung, etwas zurückzubekommen | <input type="checkbox"/> Kompetenzverlust | | |
| <input type="checkbox"/> Machtverlust | <input type="checkbox"/> Ich mache mich ersetzbar | | | |

Julia Kammerer

Hochschule für öffentl. Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg



Markieren Sie so: ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.
 Korrektur: ☐ ☒ ☐ ☒ ☐ Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

1. Persönliche Angaben

- 1.1 Wie alt sind Sie?
☐ <20 ☐ 21-30 ☐ 31-40
☐ 41-55 ☐ >55
- 1.2 Arbeiten Sie schon immer in der Privatwirtschaft, oder waren Sie zuvor schon einmal im öffentlichen Dienst beschäftigt?
☐ Ja, ich arbeite schon immer in der Privatwirtschaft. ☐ Nein, ich habe den Bereich schon einmal gewechselt.
- 1.3 Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?
☐ Ja ☐ Nein

2. Einstieg

- 2.1 Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"? ☐ Ja ☐ Nein
- 2.2 Was stellen Sie sich unter dem Begriff "Wissensmanagement" vor?

Bitte ordnen Sie folgende Einflussfaktoren in Bezug auf den Erfolg Ihres Unternehmens in aufsteigender Reihenfolge. Hierfür vergeben Sie bitte die Rangnummern 1 - 8 (**1 = am einflussreichsten** und **8 = am wenigsten einflussreich**)

Bitte beachten Sie, dass Sie jeden Rang nur einmal vergeben dürfen.

- 2.3 Fachkompetenz

- 2.4 Kundenbeziehungen

- 2.5 Soziale Kompetenz

- 2.6 Zusammenarbeit und Wissenstransfer

- 2.7 Führungskompetenz

2. Einstieg [Fortsetzung]

2.8 Mitarbeitermotivation

2.9 Prozess- und Verfahrensverbesserung

2.10 Finanzielle Ressourcen

3. Einarbeitungsphase bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber

3.1 Von wem wurden Sie für Ihre jetzige Stelle eingearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Vorgänger☐ Kollege☐ Vorgesetzter☐ Niemandem

3.2 Wurde Ihnen von Ihrem Arbeitgeber eines dieser Hilfsmittel zur Verfügung gestellt? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Info-Broschüre☐ Allgemein gültiges Handbuch☐ Schriftliche Anleitungen einzelner Aufgaben☐ Checkliste der zu erledigenden Aufgaben☐ Gruppengespräche☐ Einführungsseminar☐ Wiki☐ Lernfilme☐ Keine

3.3 Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht bzw. was hätten Sie daran geändert?

4. Arbeitsalltag

4.1 Wie würden Sie die Problemstellungen des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, beschreiben?

☐ Sich wiederholende Problemstellungen☐ Überwiegend Einzelfälle

4.2 Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement?

☐ Ja☐ Nein

4.3 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

4.4 Kennen Sie die internen Experten für die relevanten Themen in Ihrem Aufgabengebiet?

☐ Ja☐ Nein

4.5 Können Sie sich leicht mit diesen in Verbindung setzen?

☐ Ja☐ Nein

4. Arbeitsalltag [Fortsetzung]

4.6 Wie versuchen Sie / Wie würden Sie versuchen auftretende Wissenslücken zu schließen?
(Mehrfachauswahl möglich)

☐ Persönlich im Gespräch

☐ Interne Informationen
(Literatur, Intranet, etc.)
durchsuchen

☐ Externe Informationen
(Literatur, Internet, etc.)
durchsuchen

4.7 Wieso fragen Sie nicht persönlich bei einem Experten in Ihrer Organisation nach?

☐ Ich wüsste nicht, wen ich
fragen sollte.

☐ Mir ist es unangenehm
nachzufragen.

4.8 Reden Sie mit Ihren Kollegen über Ihre beruflichen Erlebnisse, Erfahrungen und Informationen?

☐ Ja

☐ Nein

4.9 Auf welche Art und Weise tauschen Sie sich aus? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Persönliche Gesprächen mit
von Ihnen ausgewählten
Kollegen

☐ Gespräche innerhalb
selbstorganisierter
Gruppensitzungen

☐ Gespräche innerhalb vom
Arbeitgeber vorgeschriebenen
Gruppensitzungen

☐ Schriftverkehr mit von Ihnen
ausgewählten Kollegen

☐ Schriftverkehr innerhalb
selbstorganisierter Verteiler

☐ Schriftverkehr innerhalb vom
Arbeitgeber vorgeschriebenen
Verteiler

☐ Schreiben eines Artikels für
das Intranet / Wiki / sonstige
interne Systeme

4.10 Wieso reden Sie nicht mit Ihren Kollegen darüber? (Mehrfachauswahl möglich)

☐ Keine Zeit

☐ Arbeitgeber stellt hierfür zu
wenig Freiraum zu Verfügung

☐ Keine Lust

4.11 Mit welcher Schulnote (1,0 - 5,0) bewerten Sie allgemein die
Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐

4.12 Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber kümmert sich um die Förderung des Teamgeistes innerhalb Ihrer Organisation?

☐ Ja

☐ Nein

4.13 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

4.14 Haben Sie schon einmal in einem Team innerhalb Ihrer Organisation gearbeitet?

☐ Ja

☐ Nein

4.15 Wie wurde mit auftretenden Problemen in der Zusammenarbeit umgegangen?

☐ Probleme wurden
angesprochen und es wurde
eine erfolgreiche Lösung
gefunden

☐ Probleme wurden zwar
angesprochen, aber es wurde
nichts geändert

☐ Probleme wurden nicht
angesprochen

☐ Es gab keine Probleme

4. Arbeitsalltag [Fortsetzung]

- 4.16 Wie sah Ihr Kontakt zu anderen Mitgliedern außerhalb der Teamarbeit aus? (Mehrfachauswahl möglich)
- ☐ Es gab persönliche Gespräche
- ☐ Es gab fachliche Gespräche
- ☐ Es gab gemeinsame Unternehmungen (z.B. gemeinsames Verbringen der Mittagspause, etc)
- ☐ Es gab keinen Kontakt außerhalb der Arbeit
- 4.17 Was hätten Sie an der Teamarbeit verbessert?

- 4.18 Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?
- ☐ Ja ☐ Nein
- 4.19 Gibt es in Ihrer Organisation eines der folgenden Dinge? (Mehrfachauswahl möglich)
- ☐ Wiki ☐ Webblog ☐ Chatrooms
- ☐ Telefonkonferenzen ☐ Videokonferenzen ☐ Lernfilme
- ☐ Öffentliche Ordner ☐ Formularvorlagen ☐ schriftliche Anleitungen
- ☐ Checklisten ☐ Mikroartikel (wesentliche Erfahrungen/Erkenntnisse werden von Mitarbeitern in kurzen Sätzen oder Erzählungen festgehalten) ☐ Learning Histories (wesentliche Erfahrungen und Erkenntnisse werden von Mitarbeitern in einem ausführlichen Bericht über 10 Seiten festgehalten)
- ☐ Lerngruppen (selbstorganisiert) ☐ Lerngruppen (vom Arbeitgeber organisiert)
- 4.20 Fällt Ihnen ein weiteres Hilfsmittel / ein weiteres technisches Programm ein, das in Ihrer Organisation zur Unterstützung des Wissensmanagements eingesetzt wird?

- 4.21 Gibt es in Ihrer Organisation ein Leitbild?
- ☐ Ja ☐ Nein
- 4.22 Sofern das Leitbild eine Aussage zum Umgang mit Wissen enthält - wie lautet diese?

- 4.23 Gibt es in Ihrer Organisation Zielvereinbarungen?
- ☐ Ja ☐ Nein
- 4.24 Sofern es eine Zielvereinbarung zum Umgang mit Wissen gibt - wie lautet diese?

5. Ausstieg

- 5.1 Wie wird das Wissen und die Erfahrung eines ausscheidenden Mitarbeiters an seinen Nachfolger weitergegeben? (Mehrfachauswahl möglich)
- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Persönliches Gespräch mit dem Nachfolger | <input type="checkbox"/> Persönliche Einarbeitung durch den Ausscheidenden | <input type="checkbox"/> Wissenssammlungen in Form von Zusammenstellungen / Ordern etc. vom Ausscheidenden |
| <input type="checkbox"/> Speicherung des Wissens des Ausscheidenden mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken | <input type="checkbox"/> Das Wissen wird nicht direkt weitergegeben | <input type="checkbox"/> Ich weiß nicht wie das innerhalb der Organisation abläuft |

6. Persönliche Einstellung

- | | Trifft genau zu | | | Trifft überhaupt nicht zu |
|---|--|---|--------------------------|---------------------------|
| 6.1 Ich arbeite gerne bei meiner jetzigen Arbeitsstelle | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Ich bin offen gegenüber Veränderungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Veränderungsvorschlägen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4 Ich vertraue meinen Kollegen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5 Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6 Ich kann mein vorhandenes Wissen so einsetzen, wie ich es gerne möchte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.7 Ich gebe mein Wissen gerne weiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.8 Ich wäre bereit dazu, eine eigene Lerngruppe zu organisieren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.9 Ich wünsche mir, dass in meiner Organisation mehr auf Erfolge und Misserfolge eingegangen wird | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.10 Ich wäre bereit dazu, einen Bericht über ein gelungenes / misslungenes Ereignis zu verfassen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.11 Ich wäre bereit dazu, mich über ein gelungenes / misslungenes Ereignis interviewen zu lassen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.12 Welche Gefühle kommen bei Ihnen auf, wenn Sie daran denken, Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen an andere weiterzugeben? (Mehrfachauswahl möglich) | | | | |
| <input type="checkbox"/> Freude, anderen zu helfen | <input type="checkbox"/> Erwartung, etwas zurückzubekommen | <input type="checkbox"/> Kompetenzverlust | | |
| <input type="checkbox"/> Machtverlust | <input type="checkbox"/> Ich mache mich ersetzbar | | | |

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Julia Kammerer und ich bin Studentin an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg im Studiengang Bachelor of Arts – Public Management. Momentan absolviere ich ein Praktikum bei der Stadtverwaltung Bretten.

Während meines Praxissemesters habe ich zuvor ein dreimonatiges Praktikum bei der Neff GmbH absolviert, wobei mir einige Unterschiede zum öffentlichen Dienst aufgefallen sind.

Für die Erstellung meiner Bachelorarbeit

*„Erfolgsfaktor ‚Mensch‘ -
Wissensmanagement und die Personalisierungsstrategie. Ein Vergleich des öffentlichen Dienstes mit der Privatwirtschaft am Beispiel der Großen Kreisstadt Bretten und der Neff GmbH“*

möchte ich nun eine Umfrage sowohl bei der Stadtverwaltung Bretten als auch bei der Neff GmbH durchführen.

Hierzu möchte ich Sie bitten, an folgender Onlineumfrage bis zum **05.08.2016** teilzunehmen:

<https://onlinebefragungen.hs-ludwigsburg.de/evasys/online.php>

Sofern Sie zur Eingabe einer Losung aufgefordert werden, geben Sie bitte folgende Nummer ein: **150916**

Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und in der Veröffentlichung anonymisiert.

Über Ihre Unterstützung würde ich mich sehr freuen.

Ich bedanke mich im Voraus recht herzlich für Ihre Mühe und freue mich auf Ihre Antworten.

Mit freundlichen Grüßen

Julia Kammerer

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Julia Kammerer und ich bin Studentin an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg im Studiengang Bachelor of Arts – Public Management. Momentan absolviere ich ein Praktikum bei der Stadtverwaltung Bretten.

Während meines Praxissemesters habe ich zuvor ein dreimonatiges Praktikum bei der Neff GmbH absolviert, wobei mir einige Unterschiede zum öffentlichen Dienst aufgefallen sind.

Für die Erstellung meiner Bachelorarbeit

*„Erfolgsfaktor ‚Mensch‘ -
Wissensmanagement und die Personalisierungsstrategie. Ein Vergleich des öffentlichen Dienstes mit der Privatwirtschaft am Beispiel der Großen Kreisstadt Bretten und der Neff GmbH“*

möchte ich nun eine Umfrage sowohl bei der Stadtverwaltung Bretten als auch bei der Neff GmbH durchführen.

Hierzu möchte ich Sie bitten, an folgender Onlineumfrage bis zum **05.08.2016** teilzunehmen:

<https://onlinebefragungen.hs-ludwigsburg.de/evasys/online.php>

Sofern Sie zur Eingabe einer Losung aufgefordert werden, geben Sie bitte folgende Nummer ein: **1509161**

Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und in der Veröffentlichung anonymisiert.

Über Ihre Unterstützung würde ich mich sehr freuen.

Ich bedanke mich im Voraus recht herzlich für Ihre Mühe und freue mich auf Ihre Antworten.

Mit freundlichen Grüßen

Julia Kammerer

Julia Kammerer

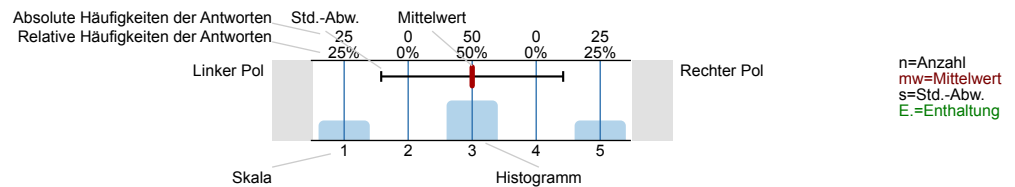
Umfrage zum Thema Wissensmanagement - Stadt Bretten ()
Erfasste Fragebögen = 23



Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

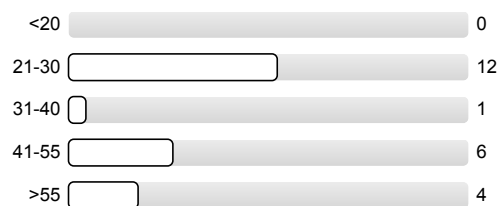
Legende

Fragestext



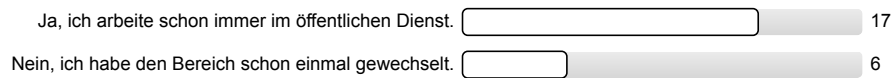
1. Persönliche Angaben

1.1) Wie alt sind Sie?



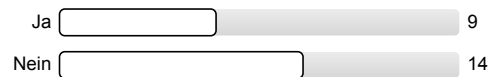
n=23
mw=3,1
s=1,2

1.2) Arbeiten Sie schon immer im öffentlichen Dienst, oder waren Sie zuvor schon einmal in der Privatwirtschaft beschäftigt?



n=23

1.3) Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?



n=23

2. Einstieg

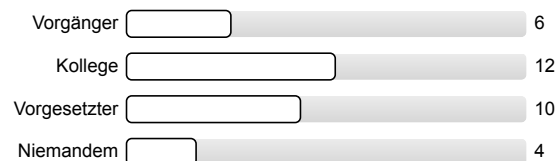
2.1) Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?



n=23

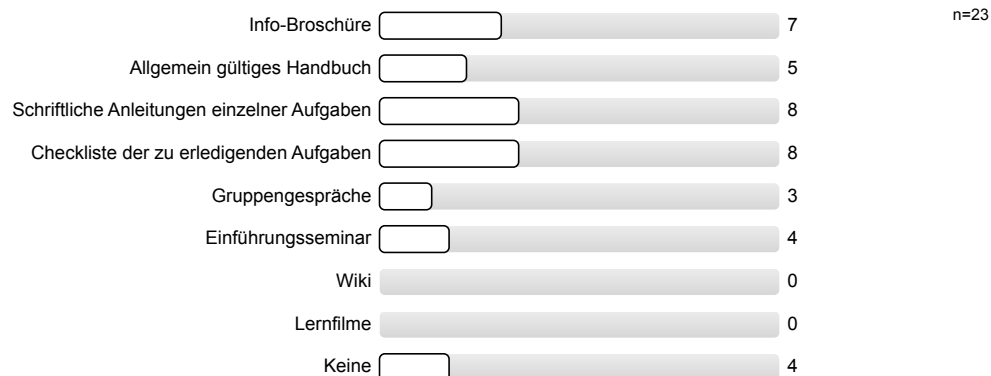
3. Einarbeitungsphase bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber

3.1) Von wem wurden Sie für Ihre jetzige Stelle eingearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich)



n=23

3.2) Wurde Ihnen von Ihrem Arbeitgeber eines dieser Hilfsmittel zur Verfügung gestellt? (Mehrfachauswahl möglich)



4. Arbeitsalltag

4.1) Wie würden Sie die Problemstellungen der Verwaltung, in der Sie arbeiten, beschreiben?



4.2) Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement?



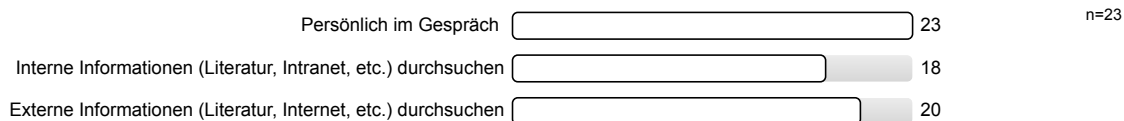
4.4) Kennen Sie die internen Experten für die relevanten Themen in Ihrem Aufgabengebiet?



4.5) Können Sie sich leicht mit diesen in Verbindung setzen?



4.6) Wie versuchen Sie / Wie würden Sie versuchen auftretende Wissenslücken zu schließen? (Mehrfachauswahl möglich)

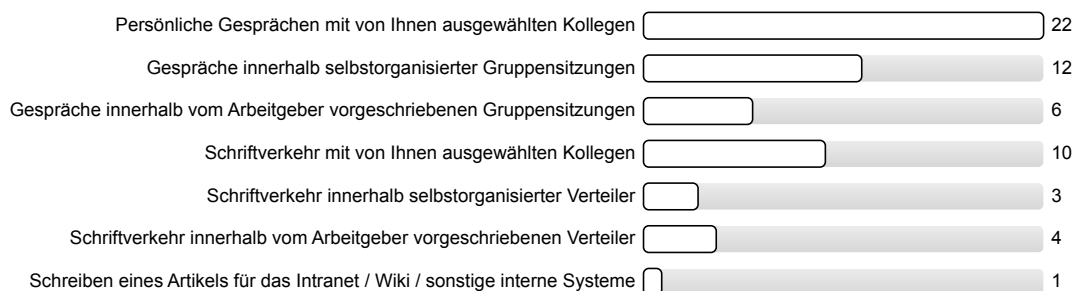


4.7) Wieso fragen Sie nicht persönlich bei einem Experten in Ihrer Organisation nach? Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

4.8) Reden Sie mit Ihren Kollegen über Ihre beruflichen Erlebnisse, Erfahrungen und Informationen?

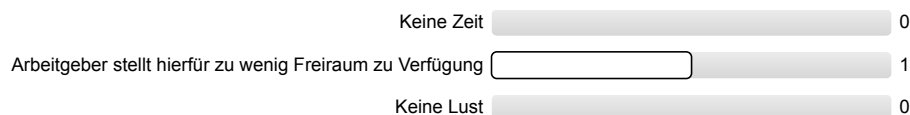


4.9) Auf welche Art und Weise tauschen Sie sich aus? (Mehrfachauswahl möglich)



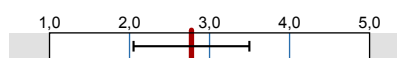
n=22

4.10) Wieso reden Sie nicht mit Ihren Kollegen darüber? (Mehrfachauswahl möglich)



n=2

4.11) Mit welcher Schulnote (1,0 - 5,0) bewerten Sie allgemein die Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation?



n=23
mw=2,8
s=0,7

4.12) Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber kümmert sich um die Förderung des Teamgeistes innerhalb Ihrer Organisation?



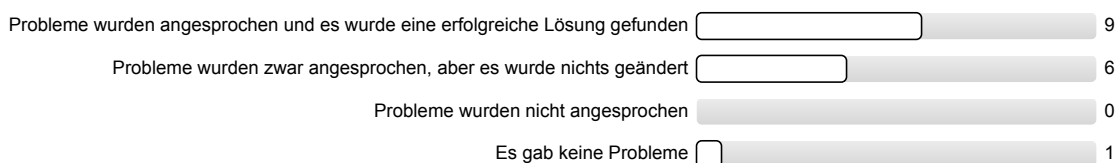
n=22

4.14) Haben Sie schon einmal in einem Team innerhalb Ihrer Organisation gearbeitet?



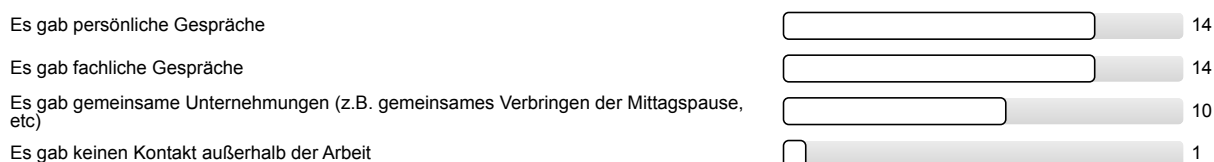
n=22

4.15) Wie wurde mit auftretenden Problemen in der Zusammenarbeit umgegangen?



n=16

4.16) Wie sah Ihr Kontakt zu anderen Mitgliedern außerhalb der Teamarbeit aus? (Mehrfachauswahl möglich)



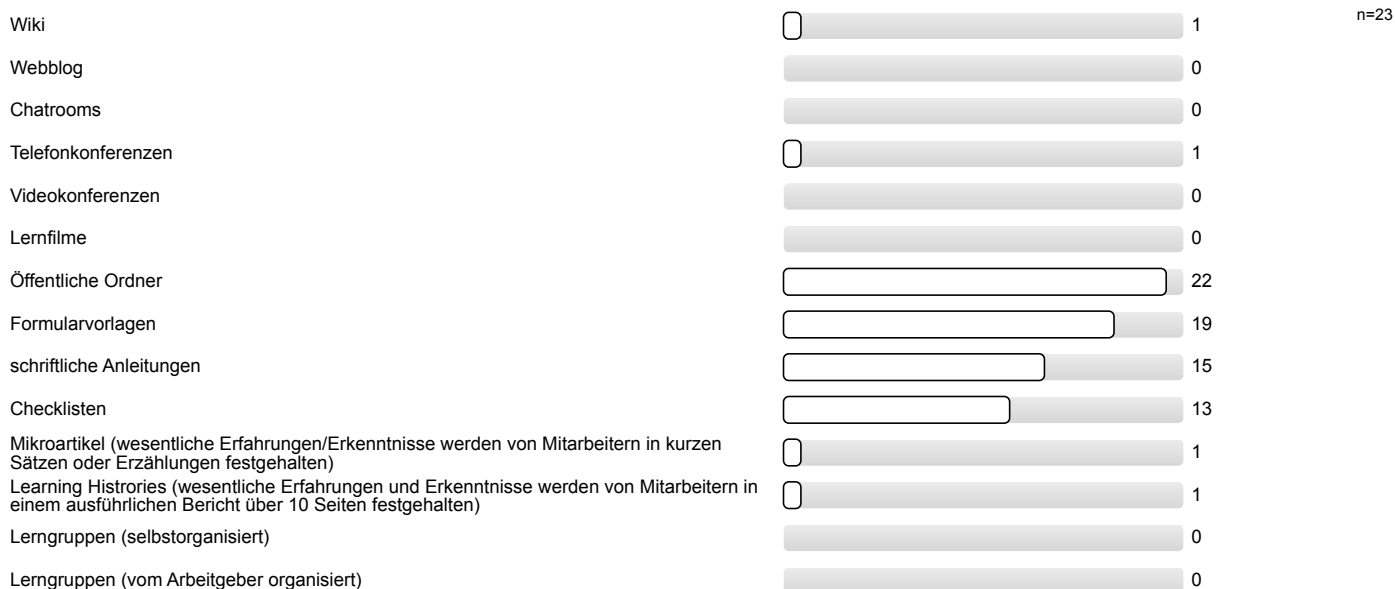
n=18

4.18) Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?



n=21

4.19) Gibt es in Ihrer Organisation eines der folgenden Dinge? (Mehrfachauswahl möglich)



4.21) Gibt es in Ihrer Organisation ein Leitbild?

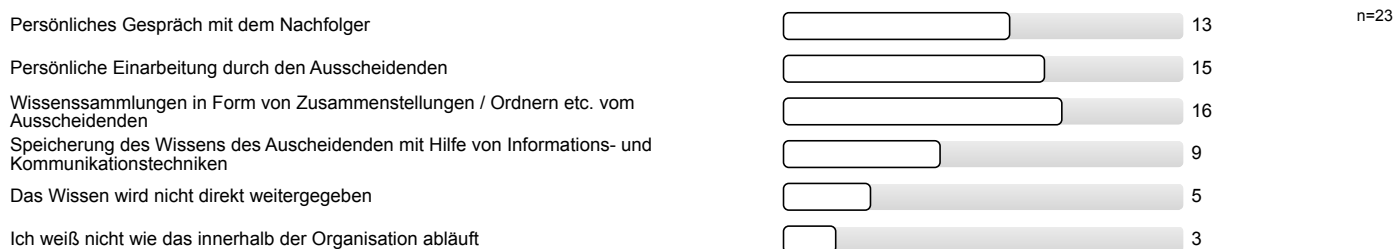


4.23) Gibt es in Ihrer Organisation Zielvereinbarungen?



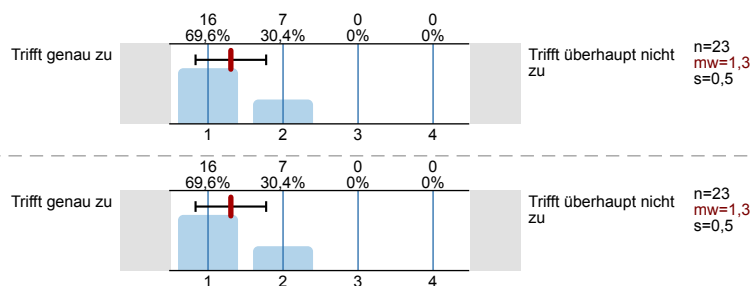
5. Ausstieg

5.1) Wie wird das Wissen und die Erfahrung eines ausscheidenden Mitarbeiters an seinen Nachfolger weitergegeben? (Mehrfachauswahl möglich)

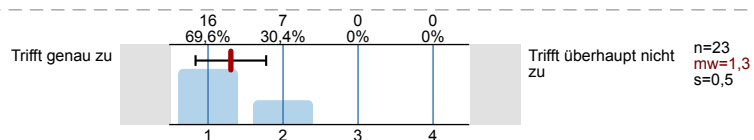


6. Persönliche Einstellung

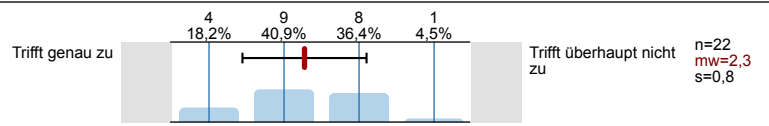
6.1) Ich arbeite gerne bei meiner jetzigen Arbeitsstelle



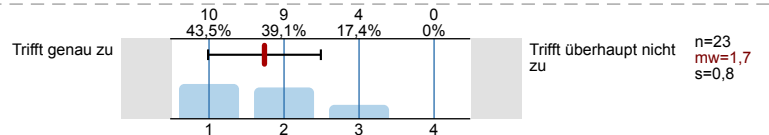
6.2) Ich bin offen gegenüber Veränderungen



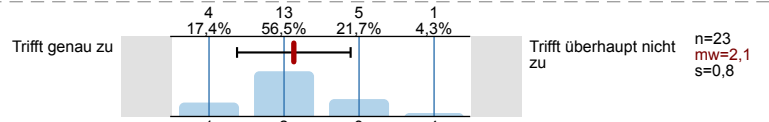
6.3) Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Veränderungsvorschlägen



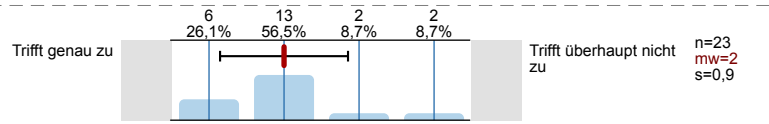
6.4) Ich vertraue meinen Kollegen



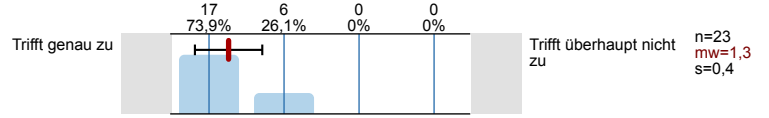
6.5) Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck



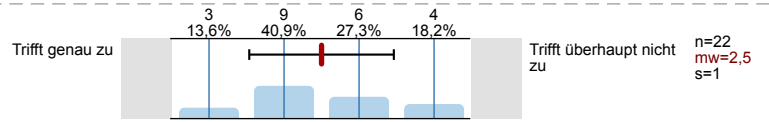
6.6) Ich kann mein vorhandenes Wissen so einsetzen, wie ich es gerne möchte



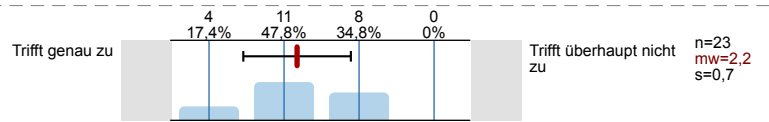
6.7) Ich gebe mein Wissen gerne weiter



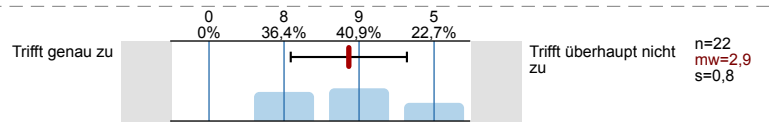
6.8) Ich wäre bereit dazu, eine eigene Lerngruppe zu organisieren



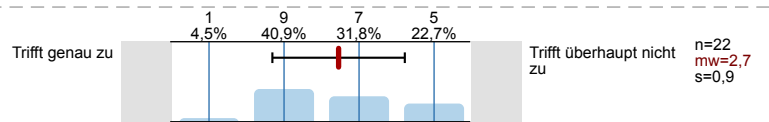
6.9) Ich wünsche mir, dass in meiner Organisation mehr auf Erfolge und Misserfolge eingegangen wird



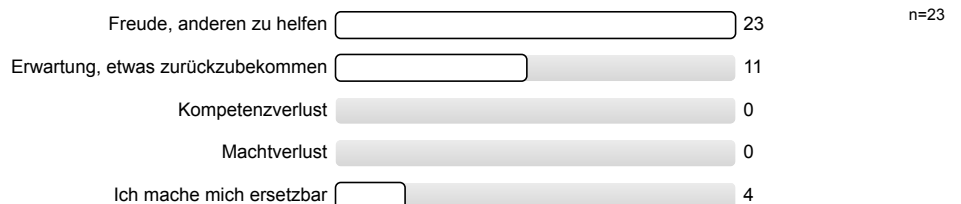
6.10) Ich wäre bereit dazu, einen Bericht über ein gelungenes / mislungenes Ereignis zu verfassen



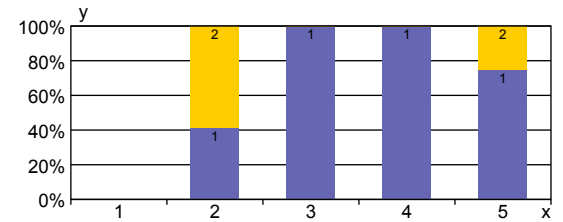
6.11) Ich wäre bereit dazu, mich über ein gelungenes / mislungenes Ereignis interviewen zu lassen



6.12) Welche Gefühle kommen bei Ihnen auf, wenn Sie daran denken, Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen an andere weiterzugeben? (Mehrfachauswahl möglich)



	y	1	2	
x				
1		0	0	0
2		5	7	12
3		1	0	1
4		6	0	6
5		3	1	4
		15	8	23



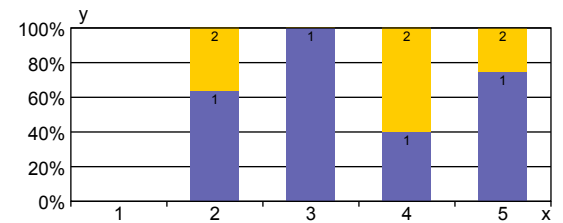
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?

1: Ja
2: Nein

	y	1	2	
x				
1		0	0	0
2		7	4	11
3		1	0	1
4		2	3	5
5		3	1	4
		13	8	21



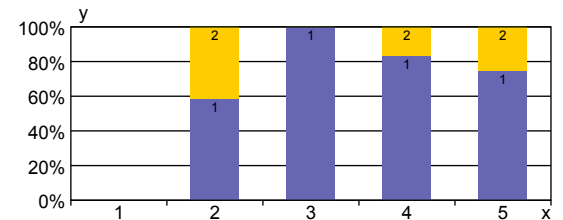
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?

1: Ja
2: Nein

	y	1	2	3	4	
x						
1		0	0	0	0	0
2		7	5	0	0	12
3		1	0	0	0	1
4		5	1	0	0	6
5		3	1	0	0	4
		16	7	0	0	23



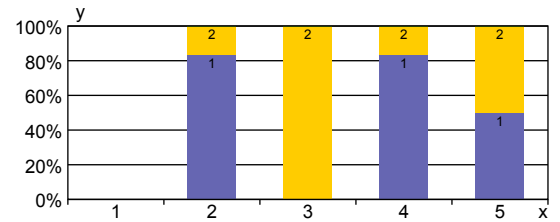
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Ich bin offen gegenüber Veränderungen

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

	y	1	2	3	4	
x		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
1		0	0	0	0	0
2		10	2	0	0	12
3		0	1	0	0	1
4		5	1	0	0	6
5		2	2	0	0	4
		17	6	0	0	23



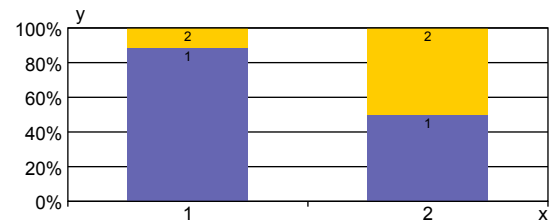
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Ich gebe mein Wissen gerne weiter

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

	y	1	2	
x		<div></div>	<div></div>	
1		8	1	9
2		7	7	14
		15	8	23



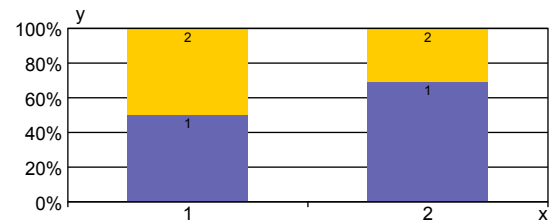
x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?

1: Ja
2: Nein

	y	1	2	
x		<div></div>	<div></div>	
1		4	4	8
2		9	4	13
		13	8	21



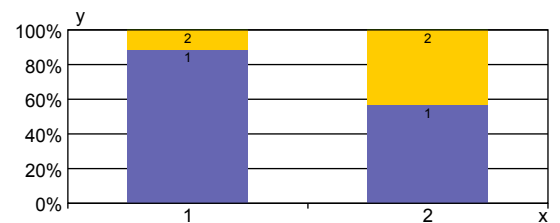
x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?

1: Ja
2: Nein

	y	1	2	3	4	
x		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
1		8	1	0	0	9
2		8	6	0	0	14
		16	7	0	0	23



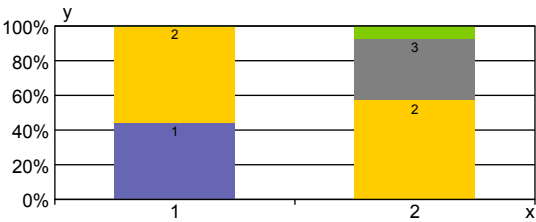
x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Ich bin offen gegenüber Veränderungen

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

	y	1	2	3	4	
x		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
1		4	5	0	0	9
2		0	8	5	1	14
		4	13	5	1	23



x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

- 1: Ja
- 2: Nein

y: Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck

- 1: Trifft genau zu
- 2:
- 3:
- 4: Trifft überhaupt nicht zu

2. Einstieg

2.2) Was stellen Sie sich unter dem Begriff "Wissensmanagement" vor?

- - Strukturierung des Wissenstransfers durch die Hierarchieebenen
 - Handlungskonzepte zur Fort- und Weiterbildung
 - Einlernen neuer Mitarbeiter
 - Übergabe von Verantwortungsbereichen
 - ...
- Aufbau einer Datenbank für jeden Arbeitsplatz mit allem Wichtigen zur Einarbeitung von neuen Mitarbeiter/innen und Weitergabe an Kollegen/Kolleginnen
- Das "Wissen" wird strukturiert und kompakt dargestellt. Neben dem gespeicherten Wissen in Papierform bzw. den elektr. Akten werden auch weitere wichtige Daten festgehalten (z.B. Ansprechpartner..).
- Erwerb/ Speicherung von Wissen
 - Beispielsweise die Weitergabe von personenbezogenem Wissen nach einem Stellenwechsel oder nach Eintritt in Rente
- Es wird dabei organisiert, wie man das Wissen der Menschen für ein Unternehmenserfolg nutzen kann.
- Frühzeitige Weitergabe von persönlichem Fach- und Erfahrungswissen an die Nachfolge
- Management bzw. Struktur zur Übergabe und Sicherung von Kompetenzen in einer Organisation
- Mitarbeiter werden in den Bereichen, die Ihnen besonders liegen, spezialisiert und amtsintern als Ansprechpartner mit besonders vertieftem Fachwissen festgelegt.
- Verschiedene Informationen / Wissen von z.B. bestimmten Bereichen bündeln, managen bzw. entsprechend zu terminieren.
- Vorhandenes Wissen sammeln, bündeln und an die Mitarbeiter weitergeben, die dies benötigen.
- Wie gehe ich mit "meinem" Wissen um, flache Strukturen, Spezialwissen ist "kein" Alleinstellungsmerkmal, Wissen gehört dem Arbeitgeber
- Wie ist eine Person oder ein Unternehmen strukturiert und aufgebaut. Was für Ziele und Lösungen werden verfolgt?
- Wissen von älteren Kollegen, die kurz vor dem Ruhestand sind, auf jüngere Kollegen (Nachfolger) übertragen.
- Wissensmanagement ist meiner Ansicht nach das Sammeln und Strukturieren des in einer Organisation vorhandenen Wissens und damit auch das Zugänglichmachen für die Mitglieder der Organisation.
- Zusammenführung, Verknüpfung und Steuerung von verschiedenen Kernkompetenzen oder Fachrichtungen
- der optimale Weg um Wissen zu erlangen und einzusetzen
- evtl. eine Art Sammlung & Bereitstellung von Wissen, sodass eine Einarbeitung in einen neuen Bereich effektiver durchgeführt werden kann z.B. beim Wechsel des Arbeitsplatzes
- hierbei handelt es sich um die methodische Einflussnahme auf die Wissensbasis einer Person
 - Wissensbasis wiederum beinhaltet alles Wissen und Fähigkeiten die die Person zur Lösung ihrer Aufgaben hat
- verschiedenes Fachwissen in unterschiedlichen Bereichen richtig anwenden

2.3) Fachkompetenz

- 1 (6 Nennungen)
- 2 (5 Nennungen)
- 3 (4 Nennungen)
- 5 (3 Nennungen)
- 6
- 7 (3 Nennungen)
- 8

^{2.4)} Kundenbeziehungen

- 1 (2 Nennungen)
- 2 (2 Nennungen)
- 3
- 4 (2 Nennungen)
- 5 (6 Nennungen)
- 6 (2 Nennungen)
- 7 (4 Nennungen)
- 8 (4 Nennungen)

^{2.5)} Soziale Kompetenz

- 1 (5 Nennungen)
- 2
- 3 (3 Nennungen)
- 4
- 5 (3 Nennungen)
- 6 (6 Nennungen)
- 7
- 8 (2 Nennungen)
- 9

^{2.6)} Zusammenarbeit und Wissenstransfer

- 1 (3 Nennungen)
- 2 (7 Nennungen)
- 3 (3 Nennungen)
- 4 (5 Nennungen)
- 5 (2 Nennungen)
- 6 (2 Nennungen)
- 8

^{2.7)} Führungskompetenz

- 1 (4 Nennungen)
- 2 (3 Nennungen)
- 4 (4 Nennungen)
- 5 (3 Nennungen)
- 6 (5 Nennungen)
- 7 (3 Nennungen)
- 8

^{2.8)} Mitarbeitermotivation

- 1 (5 Nennungen)

- 2
- 3 (3 Nennungen)
- 4 (4 Nennungen)
- 5 (3 Nennungen)
- 6 (4 Nennungen)
- 7 (2 Nennungen)
- 8

^{2.9)} Prozess- und Verfahrensverbesserung

- 1 (3 Nennungen)
- 2
- 3 (4 Nennungen)
- 4 (4 Nennungen)
- 5 (6 Nennungen)
- 6 (3 Nennungen)
- 7 (2 Nennungen)

^{2.10)} Finanzielle Ressourcen

- 1 (3 Nennungen)
- 2
- 3 (3 Nennungen)
- 4 (3 Nennungen)
- 5
- 7 (3 Nennungen)
- 8 (9 Nennungen)

3. Einarbeitungsphase bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber

^{3.3)} Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht bzw. was hätten Sie daran geändert?

- Checklisten für Routinevorgänge, mehr Aufzeichnung und Struktur
- Da es sich um eine neu geschaffene Stelle handelte, war die Einarbeitung nicht einfach. Die Aufgaben wurden aber mit der Unterstützung von Kollegen und Amtsleiter erarbeitet.
- Die Einarbeitung durch den Kollegen hätte etwas intensiver sein können.
- Einführung in die Grundlagen der Haushaltswirtschaft, Finanzhaushalt, ein vorh. Gebäudemanagement
- Ganz klar, eine gute Übergabe der Aufgabe. In meinem Fall es es niemand gekümmert, ich durfte mir die Aufgaben selbst organisieren. Für jeden Arbeitsplatz muss es ein Aufgabenportfolio geben.
- Hat alles recht gut geklappt, man lernt am besten, indem man versucht so gut es geht einzusteigen und immer viel nachfragt. Gelegentlich Notizen machen.
- Ich war im Sachgebiet als Mitarbeiterin beschäftigt und konnte aufsteigen. Daher erfolgt eine umfassende Einarbeitung.
- Ich war mit meiner Einarbeitung zufrieden, da ich von meinem Vorgänger regelmäßig begleitet wurde.
- Klare Definition des Aufgabengebietes. Klare Abgrenzung der Aufgaben. Das sich der Vorgesetzte auch auf andere Lösungswege einlässt.
- Mehr Zeit - die Einarbeitung ging im täglichen Alltag bzw. Arbeit etwas "verloren"

- Nichts. Es war genügend Zeit vorhanden und Kollegen stehen auch heute noch immer für Fragen zur Verfügung.
- War ok.
- Zeitübergreifende Einarbeitung mit dem Vorgänger.
- klare Abgrenzung meiner Aufgaben und der meiner Kollegen, was erledigt wer
- mehr Informationen, mehr Unterlagen vorhanden, Checklisten, Anleitungen
- mehr Initiative durch Vorgesetzten
- regelmäßige Besprechung des Fortschritts und die schrittweise Übertragung von neuen Aufgabenbereichen. Insgesamt mehr Zeit in den Anfangsmonaten.
- strukturiertere Vorgehensweise
Checkliste/ Übersicht der Aufgaben
bessere Übergabe durch Vorgängerin

4. Arbeitsalltag

4.3) Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

- Aus der täglichen Erfahrung
- Bei Personalwechsel und Krankheit dauert es zu lange, bis Stellen ausgeschrieben und besetzt werden.
- Die Frage ist falsch gestellt und so nicht eindeutig zu beantworten.
- Durch die Überreichung von Wissenkarten und geführten Gesprächen.
- Es gibt kein Konzept wie Wissensmanagement betrieben werden soll. Nachfolger werden nicht frühzeitig gesucht.
- Ich bin mir immernoch unsicher was Wissensmanagement bedeutet aber ich denke unser Arbeitgeber legt zu wenig wert auf Fakten und hat Angst vor Veränderungen und Neuen Schritten.
- Ich führe die Mitarbeiter in das Thema ein.
- Vertretung bei Ausfall von Kollegen nicht überall geregelt
- Viel Wissen bleibt bei einzelnen Personen und wird nicht an die Organistaion weitergegeben bzw. bewusst nicht vermittelt.
- Vorgesetzten-Regelung ist derzeit aus krankheitsbedingten Gründen undurchsichtig. Ist noch mit der eigenen Einarbeitung beschäftigt.
- aus Besprechungen
- siehe 4.1
- wurde bereits thematisiert und Grundlagen erarbeitet

4.13) Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

- Angebot verschiedener Seminare z.B. Feedback-, Mitarbeitergespräche
- Aus der täglichen Erfahrung
- Bspw. keine gemeinsamen Besprechungen oder Absprachen
- Die Grüppchenbildung soll vermieden werden. Das Miteinander soll gefördert werden.
- Es werden immer wieder Aktionen gestartet, die allerdings nicht immer angenommen werden.
- Es werden verschiedene Sachen zur Förderung des Teamgeits angeboten wie z.B. Schlauer Freitag, Mitarbeiterfest usw.
- Gemeinsame Ausflüge, etc
- Jede Organisationseinheit sich nur sich und nicht als Ganzes Unternehmen.
- Sind ein Amt mit ca. 80 Mitarbeitern, hier ist es schwierig amtsintern Dinge zu organisieren. Eine Teilung des Amts wäre evtl. von Vorteil.
- es herrscht ein gutes Arbeitsklima aber richtig gefördert wird meiner Ansicht nach fast nichts/kaum.

- persönlich hege ich erhebliche Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Tuns (Alibifunktion).
- siehe 4.3
- teilweise ja, z.B. durch Weihnachtsfeier, Oktoberfest etc.
ämterübergreifende Kommunikation ist oft schwierig
- versch. Angebote zur Kommunikation (Feste, Feiern, Raum für Gespräche)
- verschiedene Aktionen zur Förderung der Motivation,
ämterübergreifende Veranstaltungen
- viele Arten von Gesprächen wie Begrüßungs-, Feed-Back-, Mitarbeitergespräche,
Angebot verschiedener teamfördernder Maßnahmen wie bewegte Pause, Schlauer Freitag aber auch Mitarbeiterfeste

4.17) Was hätten Sie an der Teamarbeit verbessert?

- Bei Teamarbeit im Amt oder SG funktionieren die Absprachen sehr gut.
Bei der Zusammenarbeit mit anderen Ämtern, kann man sich auf Absprachen oft nicht verlassen und es passiert nichts.
- Ideen ernst nehmen und besser darauf eingehen. Mehr Anerkennung der geleisteten Arbeit. Bessere Transparenz und Absprachen.
- Im Amt selbst läuft die Teamarbeit prima, doch kaum jemand schaut über sein Amt hinaus.
- Teamarbeit kann nur optimal funktionieren, wenn alle Mitglieder die Sachverhalte und Informationen darlegen. Die trifft nicht für alle Mitglieder zu. Mein Bestreben wäre und ist, alle auf diese Linie
- alle miteinbeziehen, die es betrifft;
Probleme sofort ansprechen
- keine Angaben.
- mehr Offenheit und Bereitschaft, frühzeitig Problem direkt anzusprechen

4.20) Fällt Ihnen ein weiteres Hilfsmittel / ein weiteres technisches Programm ein, das in Ihrer Organisation zur Unterstützung des Wissensmanagements eingesetzt wird?

- -
- HTK (Gesetzessammlung, digital), Seminarunterlagen (Skripte)
- Nein.
- nein

4.24) Sofern es eine Zielvereinbarung zum Umgang mit Wissen gibt - wie lautet diese?

- Es gibt LOB-Gespräche, wo Ziele gesetzt werden können, um sich und seine Arbeit mit einer entsprechenden Prämie einzuordnen.
Es gibt Mitarbeitergespräche wo Arbeitsziele besprochen werden.
- Teils - teils, Bereichsabhängig.
- schrittweise selbstständige Bearbeitung von Projekten...

Julia Kammerer

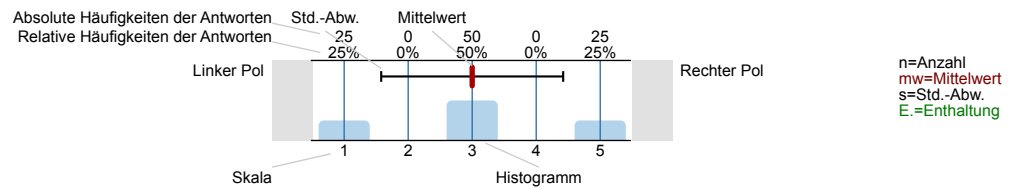
Umfrage zum Thema Wissensmanagement - Neff GmbH ()
Erfasste Fragebögen = 18



Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

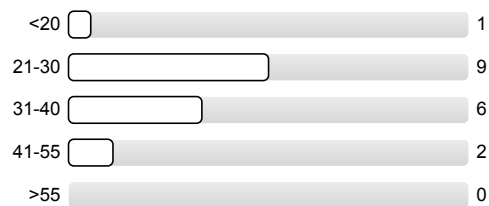
Legende

Fragestext



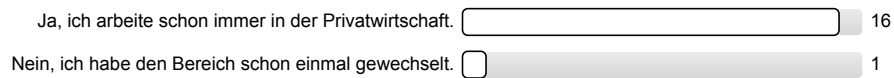
1. Persönliche Angaben

1.1) Wie alt sind Sie?



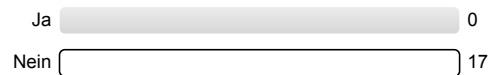
n=18
mw=2,5
s=0,8

1.2) Arbeiten Sie schon immer in der Privatwirtschaft, oder waren Sie zuvor schon einmal im öffentlichen Dienst beschäftigt?



n=17

1.3) Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?



n=17

2. Einstieg

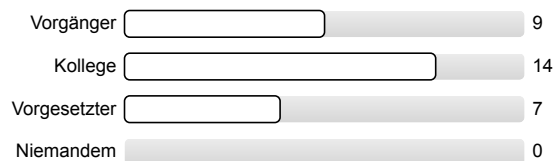
2.1) Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?



n=18

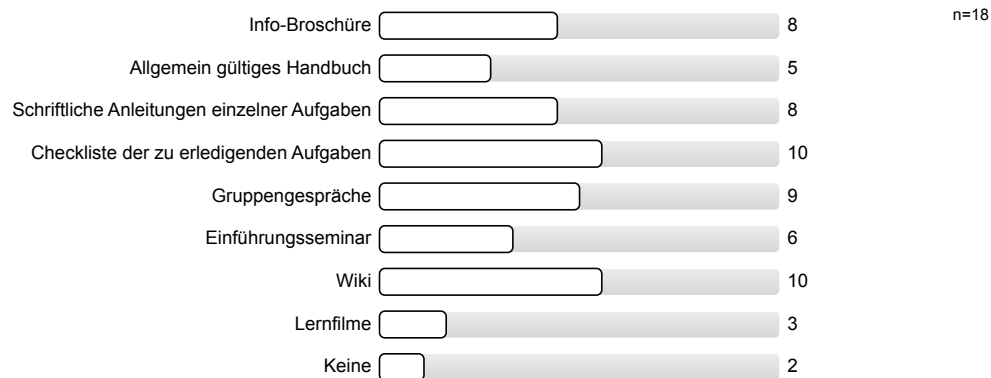
3. Einarbeitungsphase bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber

3.1) Von wem wurden Sie für Ihre jetzige Stelle eingearbeitet? (Mehrfachauswahl möglich)



n=18

3.2) Wurde Ihnen von Ihrem Arbeitgeber eines dieser Hilfsmittel zur Verfügung gestellt? (Mehrfachauswahl möglich)



4. Arbeitsalltag

4.1) Wie würden Sie die Problemstellungen des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, beschreiben?



4.2) Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement?



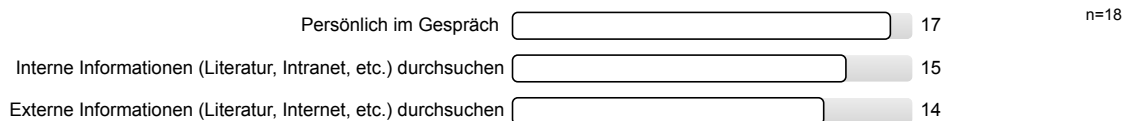
4.4) Kennen Sie die internen Experten für die relevanten Themen in Ihrem Aufgabengebiet?



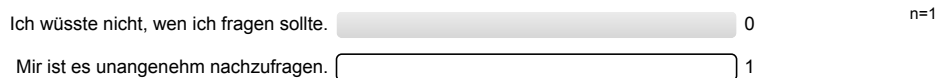
4.5) Können Sie sich leicht mit diesen in Verbindung setzen?



4.6) Wie versuchen Sie / Wie würden Sie versuchen auftretende Wissenslücken zu schließen? (Mehrfachauswahl möglich)



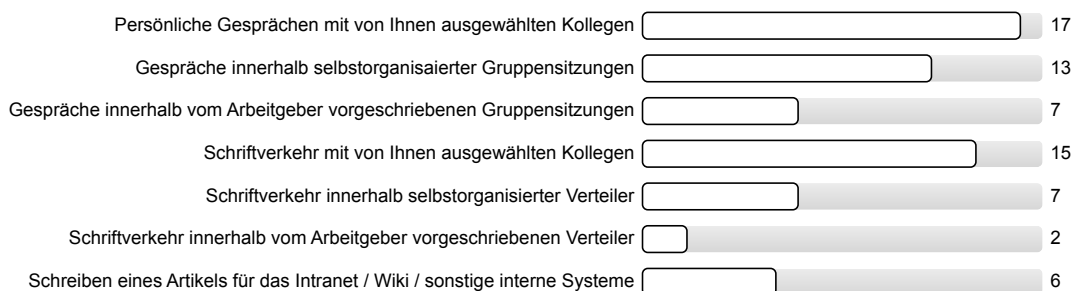
4.7) Wieso fragen Sie nicht persönlich bei einem Experten in Ihrer Organisation nach?



4.8) Reden Sie mit Ihren Kollegen über Ihre beruflichen Erlebnisse, Erfahrungen und Informationen?



4.9) Auf welche Art und Weise tauschen Sie sich aus? (Mehrfachauswahl möglich)

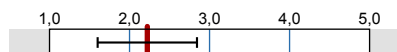


n=18

4.10) Wieso reden Sie nicht mit Ihren Kollegen darüber?
(Mehrfachauswahl möglich)

Es wird keine Auswertung angezeigt, da die Anzahl der Antworten zu gering ist.

4.11) Mit welcher Schulnote (1,0 - 5,0) bewerten Sie allgemein die Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation?



n=18
mw=2,2
s=0,6

4.12) Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber kümmert sich um die Förderung des Teamgeistes innerhalb Ihrer Organisation?



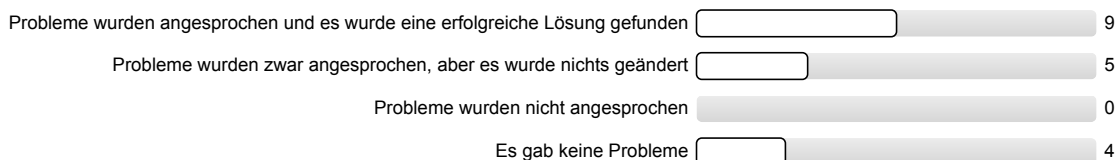
n=18

4.14) Haben Sie schon einmal in einem Team innerhalb Ihrer Organisation gearbeitet?



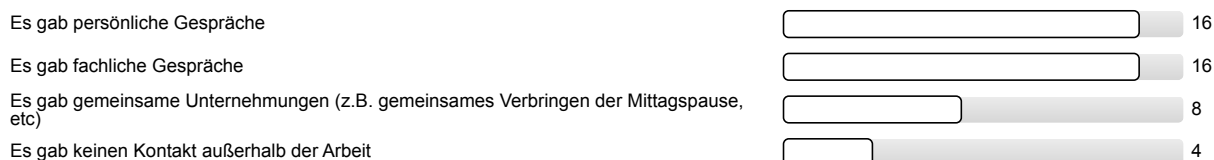
n=18

4.15) Wie wurde mit auftretenden Problemen in der Zusammenarbeit umgegangen?



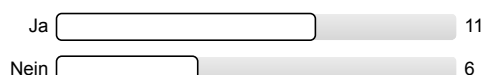
n=18

4.16) Wie sah Ihr Kontakt zu anderen Mitgliedern außerhalb der Teamarbeit aus? (Mehrfachauswahl möglich)



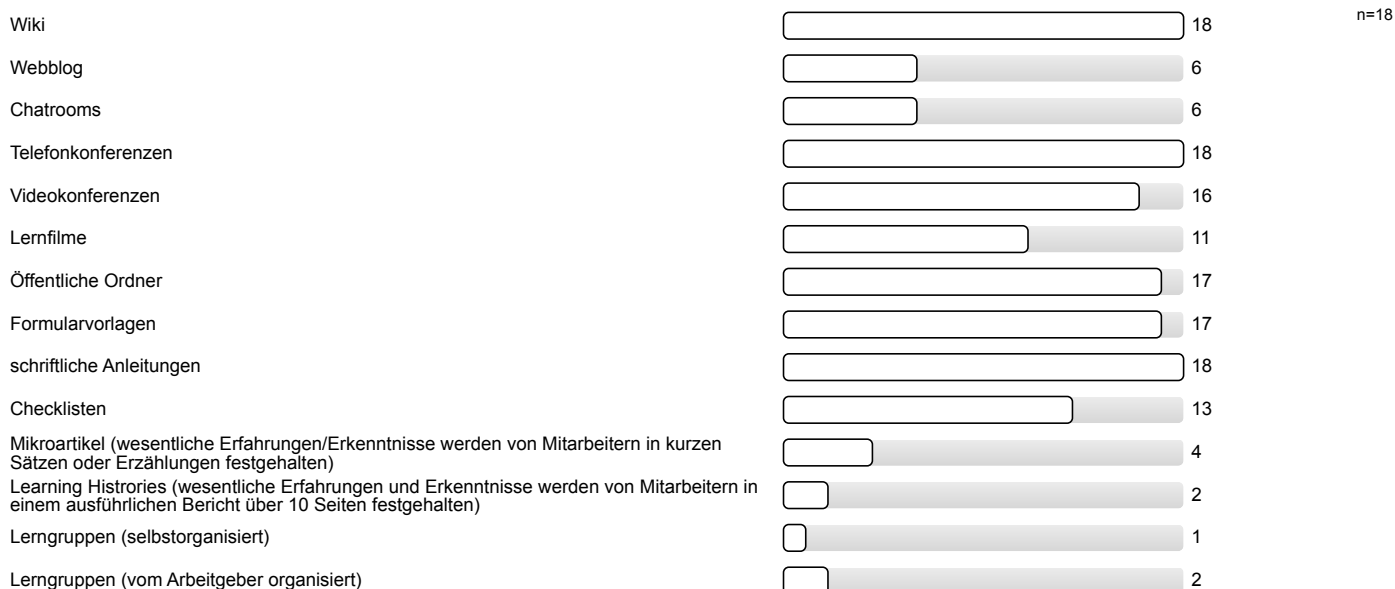
n=18

4.18) Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?

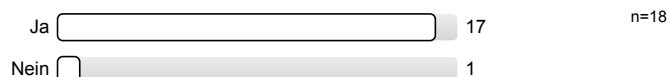


n=17

4.19) Gibt es in Ihrer Organisation eines der folgenden Dinge? (Mehrfachauswahl möglich)



4.21) Gibt es in Ihrer Organisation ein Leitbild?

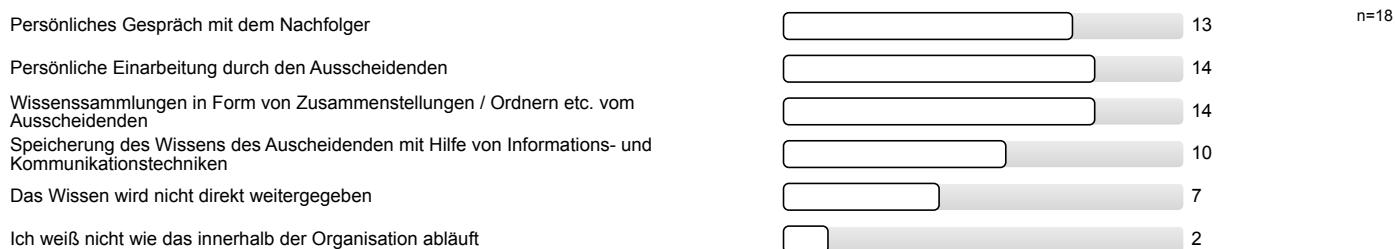


4.23) Gibt es in Ihrer Organisation Zielvereinbarungen?



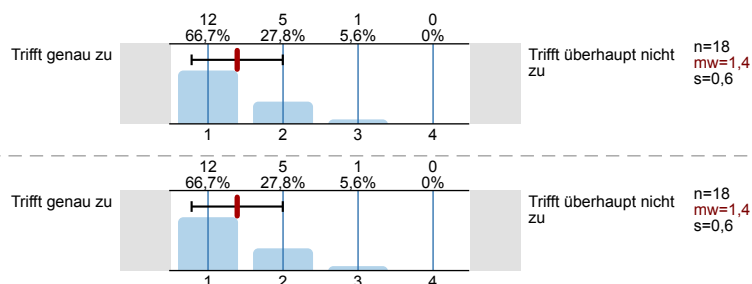
5. Ausstieg

5.1) Wie wird das Wissen und die Erfahrung eines ausscheidenden Mitarbeiters an seinen Nachfolger weitergegeben? (Mehrfachauswahl möglich)

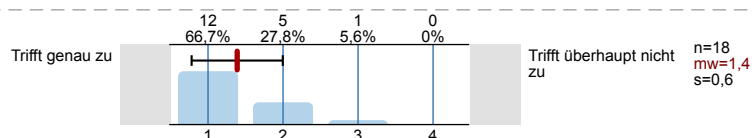


6. Persönliche Einstellung

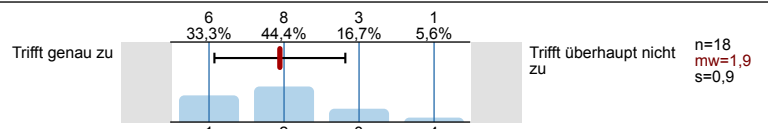
6.1) Ich arbeite gerne bei meiner jetzigen Arbeitsstelle



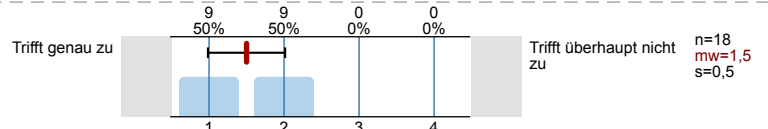
6.2) Ich bin offen gegenüber Veränderungen



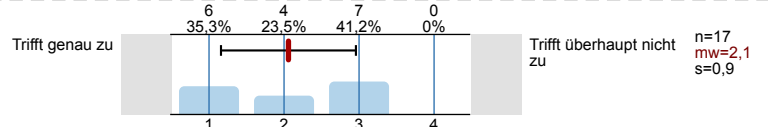
6.3) Mein Arbeitgeber ist offen gegenüber Veränderungsvorschlägen



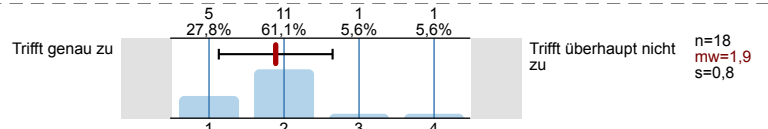
6.4) Ich vertraue meinen Kollegen



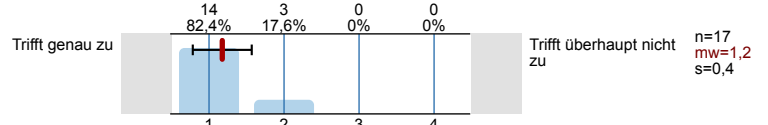
6.5) Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck



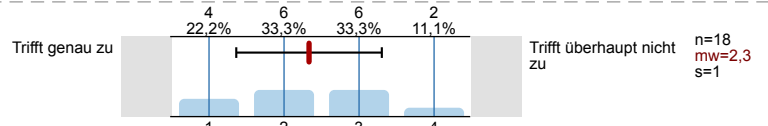
6.6) Ich kann mein vorhandenes Wissen so einsetzen, wie ich es gerne möchte



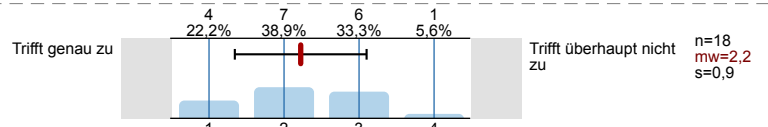
6.7) Ich gebe mein Wissen gerne weiter



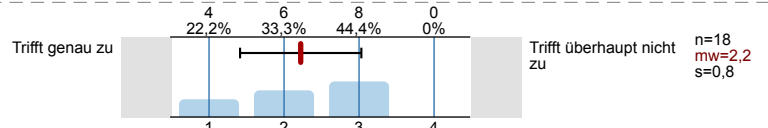
6.8) Ich wäre bereit dazu, eine eigene Lerngruppe zu organisieren



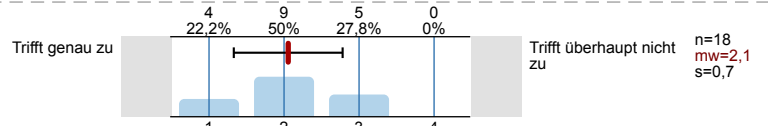
6.9) Ich wünsche mir, dass in meiner Organisation mehr auf Erfolge und Misserfolge eingegangen wird



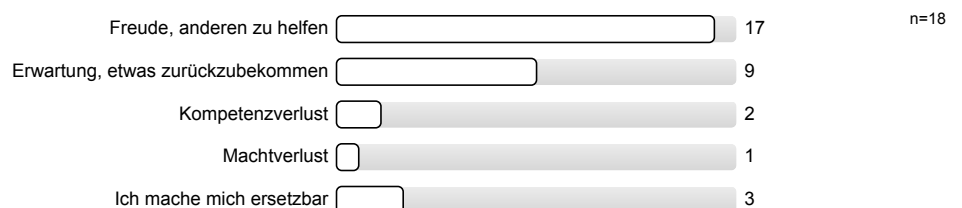
6.10) Ich wäre bereit dazu, einen Bericht über ein gelungenes / mislungenes Ereignis zu verfassen



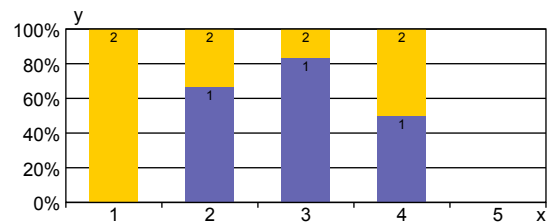
6.11) Ich wäre bereit dazu, mich über ein gelungenes / mislungenes Ereignis interviewen zu lassen



6.12) Welche Gefühle kommen bei Ihnen auf, wenn Sie daran denken, Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen an andere weiterzugeben? (Mehrfachauswahl möglich)



y		1	2	
x				
1		0	1	1
2		6	3	9
3		5	1	6
4		1	1	2
5		0	0	0
		12	6	18



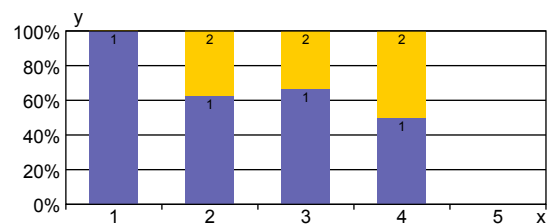
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?

1: Ja
2: Nein

y		1	2	
x				
1		1	0	1
2		5	3	8
3		4	2	6
4		1	1	2
5		0	0	0
		11	6	17



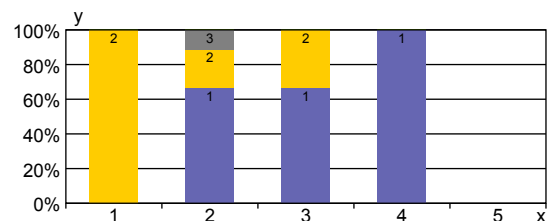
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?

1: Ja
2: Nein

y		1	2	3	4	
x						
1		0	1	0	0	1
2		6	2	1	0	9
3		4	2	0	0	6
4		2	0	0	0	2
5		0	0	0	0	0
		12	5	1	0	18



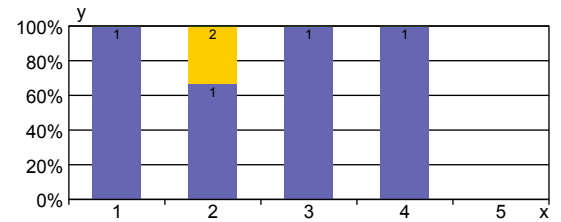
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Ich bin offen gegenüber Veränderungen

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

y	1	2	3	4	
x					
1	1	0	0	0	1
2	6	3	0	0	9
3	6	0	0	0	6
4	1	0	0	0	1
5	0	0	0	0	0
	14	3	0	0	17



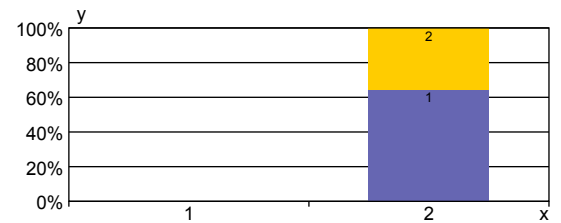
x: Wie alt sind Sie?

1: <20
2: 21-30
3: 31-40
4: 41-55
5: >55

y: Ich gebe mein Wissen gerne weiter

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

y	1	2	
x			
1	0	0	0
2	11	6	17
	11	6	17



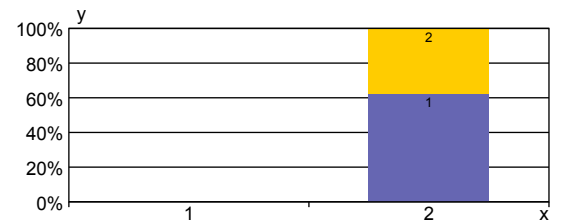
x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Kennen Sie den Begriff "Wissensmanagement"?

1: Ja
2: Nein

y	1	2	
x			
1	0	0	0
2	10	6	16
	10	6	16



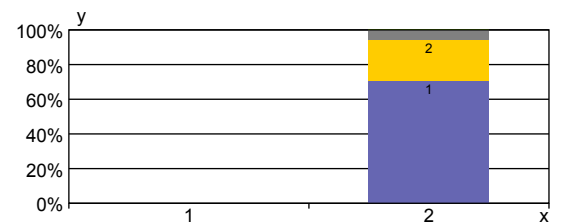
x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Wünschen Sie sich mehr Teamarbeit?

1: Ja
2: Nein

y	1	2	3	4	
x					
1	0	0	0	0	0
2	12	4	1	0	17
	12	4	1	0	17



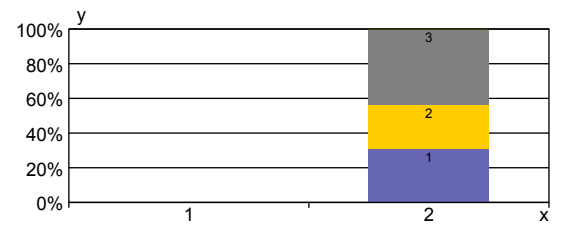
x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Ich bin offen gegenüber Veränderungen

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

	y	1	2	3	4	
x		<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	
1		0	0	0	0	0
2		5	4	7	0	16
		5	4	7	0	16



x: Haben Sie momentan eine Führungsposition inne?

1: Ja
2: Nein

y: Ich stehe während der Arbeit unter Zeitdruck

1: Trifft genau zu
2:
3:
4: Trifft überhaupt nicht zu

2. Einstieg

2.2) Was stellen Sie sich unter dem Begriff "Wissensmanagement" vor?

- "Lessons learned" in geeigneter Form für die Nachwelt erhalten und standortübergreifend Arbeit ersparen, indem doppelt bearbeitete Theme erkannt werden.
- Alle Tätigkeiten und Aufgaben, die darauf abzielen, Wissen zu schützen, zu erhalten und weiterzugeben.
- Bündeln von Wissen im Unternehmen um den bestmöglichen Erfolg zu erzielen. Förderung und Qualifizierung, Bindung von Talenten und Wissen.
- Die Förderung der Vertiefung des Wissens und der Kommunikation des Wissens innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation
- Erhalt, Weitergabe von firmeninternem Wissen
- Management von Wissen. wie z.B. die Weitergabe, Speicherung usw.
- Systematische geplante Wissensweitergabe und Qualifizierungsplanung um einen KnowHow Vorsprung zu garantieren und zu fixieren/Standardisieren
- Sämtliche unternehmerische Tätigkeiten zum Thema Wissen.
- Verteilung, Verwaltung und Gewichtung von Informationen, so dass die richtigen Infos bei den richtigen Kollegen ankommen
- Wie behalte ich bei wechselnden Mitarbeitern das Know.How in einer Abteilung/Betrieb.
- Wissen optimal weitergeben und/oder sichern bzw. archivieren

2.3) Fachkompetenz

- 1 (4 Nennungen)
- 2 (7 Nennungen)
- 3 (3 Nennungen)
- 4
- 7
- 8 (2 Nennungen)

2.4) Kundenbeziehungen

- 1 (2 Nennungen)
- 2 (3 Nennungen)
- 3 (4 Nennungen)
- 4
- 5 (2 Nennungen)
- 7 (5 Nennungen)
- 8

2.5) Soziale Kompetenz

- 1
- 2
- 3 (5 Nennungen)
- 5 (4 Nennungen)

■ 6 (5 Nennungen)

■ 8 (2 Nennungen)

^{2.6)} Zusammenarbeit und Wissenstransfer

■ 1 (4 Nennungen)

■ 2 (3 Nennungen)

■ 3 (4 Nennungen)

■ 4 (2 Nennungen)

■ 5 (3 Nennungen)

■ 6 (2 Nennungen)

^{2.7)} Führungskompetenz

■ 1 (4 Nennungen)

■ 2 (2 Nennungen)

■ 3 (2 Nennungen)

■ 4 (4 Nennungen)

■ 5 (2 Nennungen)

■ 6 (3 Nennungen)

■ 7

^{2.8)} Mitarbeitermotivation

■ 1 (2 Nennungen)

■ 2 (3 Nennungen)

■ 3 (4 Nennungen)

■ 4 (4 Nennungen)

■ 5

■ 6 (2 Nennungen)

■ 7

■ 8

^{2.9)} Prozess- und Verfahrensverbesserung

■ 2 (3 Nennungen)

■ 3

■ 4 (3 Nennungen)

■ 5 (3 Nennungen)

■ 6 (2 Nennungen)

■ 7 (4 Nennungen)

■ 8

^{2.10)} Finanzielle Ressourcen

■ 1 (2 Nennungen)

■ 2

- 3 (2 Nennungen)
- 4 (3 Nennungen)
- 5 (2 Nennungen)
- 6 (2 Nennungen)
- 7
- 8 (5 Nennungen)

3. Einarbeitungsphase bei Ihrem jetzigen Arbeitgeber

3.3) Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht bzw. was hätten Sie daran geändert?

- Allgemein gültiges Handbuch bzw. Abteilungsfibel mit Standards
- Einarbeitung war okay. In den ersten Wochen mit verschiedenen Kollegen Themen angesehen und erarbeitet. Mir hat ein fixer Ansprechpartner (Pate) gefehlt. Wurde in der Abteilung nun eingeführt.
- Klarere Struktur in der fachlichen Einarbeitung, klarere Beschreibung des Arbeitsbereiches am Anfang
- Mehr Zeit mit dem Vorgänger zusammen.
- War alles top in Ordnung
- andere Standorte kennenlernen
- ein besser gepflegtes Wiki, bzw. eine besser geordnetes Intranet
- klarere Struktur
- Überlappungszeit mit dem Vorgänger
Mehr Prozess-Beschreibungen oder Notizen zu unregelmäßig anfallenden Aufgaben

4. Arbeitsalltag

4.3) Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

- - Wissen wird online bereit gestellt (Wikis, Dokus)
- - Fachwissen wird in regelmäßig tagenden Gremien besprochen
- - Es herrscht ein Klima der Offenheit.
- Das Angebot ist sehr groß zum Thema Wissenstransfer bzw. auch KnowHow Übergabeplan etc. bei Mitarbeiterrotation. Durch ext. u. interne Audits werden diese ebenfalls abgefragt und verlangt.
- Es gibt Unterlagen/ Präsentationen zum Thema
- Es sind Systeme vorhanden um Wissen zu verwalten und zu teilen.
- Ich finde in den Abteilungen (nicht allen) beschäftigt man sich mit diesem Thema. Eine nachvollziehbare Strategie aus dem Management ist für mich nicht erkennbar.
- Ohne Wissensmanagement würde hier wegen so viel Instanzen nichts laufen.
- Qualifizierungsmaßnahmen, Wissenstransfer, Expertenausbildung.
- Vorbereitende Maßnahmen für neue Mitarbeiter sind bekannt und dokumentiert, Einarbeitungsplan vorhanden
- Vorhandensein von z.B. IT-Wiki, Expertengruppen etc.
- Wikis, Arbeitsanweisungen, Einarbeitungspläne, Dokumentationen vorhanden
- großes Angebot an Schulungsmöglichkeiten
- keine einheitliches System zur Wissensablage, so dass neue Mitarbeiter in Eigenrecherche Wissen aufbauen können. Ohne einen langjährigen Mitarbeiter gehen Infos verloren.

4.13) Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

- - Teamevents, Informationsveranstaltungen etc. werden durchgeführt
- - Vorgesetzte fördern Kommunikation mit Kollegen auch außerhalb der Gruppe

- Es gibt Möglichkeiten Workshops zu organisieren mit gemeinsamen Kochevents
- Es gibt wenige Veranstaltungen die den Teamgeist fördern
Oft müssen Aufgaben selbständig und nicht im Team gelöst werden
- Förderung des Teamgeistes hängt sehr stark von der verantw. Führungskraft ab.
Als solche ist es meine Aufgabe auch die innermenschlichen Beziehung zu ertüchtigen um ein gemeinsames Miteinander u. Versta
- Ihm ist neben fachlicher Kompetenz auch die Persönlichkeit wichtig
- Teambildende Maßnahmen, auch gemeinsame Veranstaltungen im Privatbereich
- Vermittlung des Gedankens "Wir sitzen alle in einem Boot" als eine Mannschaft.
- keine Veranstaltungen zu diesem Thema
- keine finanzielle Unterstützung von Gruppenaktivitäten außerhalb der Firma
- keine wirklichen Teamevents. Die Motivation für Projekte und Teamarbeit kommt eher über Projektleiter als über Führungskräfte, so dass Priorisierung oft unklar.

4.17) Was hätten Sie an der Teamarbeit verbessert?

- Im Konzern ist eine besondere Herausforderung die Größe und Anonymität im Unternehmen, was nur bedingt menschl. Nähe u. Verständnis fördert. Teamgeist u. Miteinander bestimmen jedoch maßgeblich das Erge
- bessere Abstimmung der Projektleiterziele und der Führungskraftziele, häufig Mehrfachbelastung der Kollegen durch mehrere Projekte, Priorisierung und Entscheidungen klarer kommunizieren

4.20) Fällt Ihnen ein weiteres Hilfsmittel / ein weiteres technisches Programm ein, das in Ihrer Organisation zur Unterstützung des Wissensmanagements eingesetzt wird?

- Schulungen, Qualifizierungen(plan), aktiv angeleiteter Wissenstransfer

4.22) Sofern das Leitbild eine Aussage zum Umgang mit Wissen enthält - wie lautet diese?

- Kenn ich nicht genau :)
- Unsere Stärken: Wille zur kontinuierlichen Verbesserung

4.24) Sofern es eine Zielvereinbarung zum Umgang mit Wissen gibt - wie lautet diese?

- Kenne ich nicht
- nein nur KPIs ohne Wissen

Auswertung zu Frage 2 (Stadtverwaltung Bretten)

*„Bitte ordnen Sie folgende Einflussfaktoren in Bezug auf den Erfolg Ihres Unternehmens in aufsteigender Reihenfolge. Hierfür vergeben Sie bitte die Rangnummern 1 - 8 (1 = **am einflussreichsten** und 8 = **am wenigsten einflussreich**). Bitte beachten Sie, dass Sie jeden Rang nur einmal vergeben dürfen.“*

2.3) Fachkompetenz

- 1 (6 Nennungen) = 6
- 2 (5 Nennungen) = 10
- 3 (4 Nennungen) = 12
- 5 (3 Nennungen) = 15
- 6
- 7 (3 Nennungen) = 21
- 8

→ Gesamt: 78

2.4) Kundenbeziehungen

- 1 (2 Nennungen) = 2
- 2 (2 Nennungen) = 4
- 3
- 4 (2 Nennungen) = 8
- 5 (6 Nennungen) = 30
- 6 (2 Nennungen) = 12
- 7 (4 Nennungen) = 28
- 8 (4 Nennungen) = 32

→ Gesamt: 119

2.5) Soziale Kompetenz

- 1 (5 Nennungen) = 5
- 2
- 3 (3 Nennungen) = 9
- 4
- 5 (3 Nennungen) = 15
- 6 (6 Nennungen) = 36
- 7
- 8 (2 Nennungen) = 16
- 9 (= 8)

→ Gesamt: 102

2.6) Zusammenarbeit und Wissenstransfer

- 1 (3 Nennungen) = 3
- 2 (7 Nennungen) = 14
- 3 (3 Nennungen) = 9
- 4 (5 Nennungen) = 20
- 5 (2 Nennungen) = 10
- 6 (2 Nennungen) = 12
- 8

→ Gesamt: 76

2.7) Führungskompetenz

- 1 (4 Nennungen) = 4
- 2 (3 Nennungen) = 6
- 4 (4 Nennungen) = 16
- 5 (3 Nennungen) = 15

6 (5 Nennungen) = 30
7 (3 Nennungen) = 21
8

→ Gesamt: 100

2.8) Mitarbeitermotivation

1 (5 Nennungen) = 5
2
3 (3 Nennungen) = 9
4 (4 Nennungen) = 16
5 (3 Nennungen) = 15
6 (4 Nennungen) = 24
7 (2 Nennungen) = 14
8

→ Gesamt: 93

2.9) Prozess- und Verfahrensverbesserung

1 (3 Nennungen) = 3
2
3 (4 Nennungen) = 12
4 (4 Nennungen) = 16
5 (6 Nennungen) = 30
6 (3 Nennungen) = 18
7 (2 Nennungen) = 14

→ Gesamt: 95

2.10) Finanzielle Ressourcen

1 (3 Nennungen) = 3
2
3 (3 Nennungen) = 9
4 (3 Nennungen) = 12
5
7 (3 Nennungen) = 21
8 (9 Nennungen) = 72

→ Gesamt: 124

Daraus ergibt sich folgende Rangfolge (bei gleichem Gesamtergebnis, ist die Häufigkeit der niedrigsten Rangnummer ausschlaggebend):

Am einflussreichsten

1. Zusammenarbeit und Wissenstransfer (76)
2. Fachkompetenz (78)
3. Mitarbeitermotivation (93)
4. Prozess- und Verfahrensverbesserungen (95)
5. Führungskompetenz (100)
6. Soziale Kompetenz (102)
7. Kundenbeziehung (119)
8. Finanzielle Ressource (124)

Am wenigsten einflussreich

Auswertung zu Frage 2 (Neff GmbH)

*„Bitte ordnen Sie folgende Einflussfaktoren in Bezug auf den Erfolg Ihres Unternehmens in aufsteigender Reihenfolge. Hierfür vergeben Sie bitte die Rangnummern 1 - 8 (1 = **am einflussreichsten** und 8 = **am wenigsten einflussreich**). Bitte beachten Sie, dass Sie jeden Rang nur einmal vergeben dürfen.“*

2.3) Fachkompetenz

- 1 (4 Nennungen) = 4
 - 2 (7 Nennungen) = 14
 - 3 (3 Nennungen) = 9
 - 4
 - 7
 - 8 (2 Nennungen) = 16
- Gesamt: 54

2.4) Kundenbeziehungen

- 1 (2 Nennungen) = 2
 - 2 (3 Nennungen) = 6
 - 3 (4 Nennungen) = 12
 - 4
 - 5 (2 Nennungen) = 10
 - 7 (5 Nennungen) = 35
 - 8
- Gesamt: 77

2.5) Soziale Kompetenz

- 1
 - 2
 - 3 (5 Nennungen) = 15
 - 5 (4 Nennungen) = 20
 - 6 (5 Nennungen) = 30
 - 8 (2 Nennungen) = 16
- Gesamt: 84

2.6) Zusammenarbeit und Wissenstransfer

- 1 (4 Nennungen) = 4
 - 2 (3 Nennungen) = 6
 - 3 (4 Nennungen) = 12
 - 4 (2 Nennungen) = 8
 - 5 (3 Nennungen) = 15
 - 6 (2 Nennungen) = 12
- Gesamt: 57

2.7) Führungskompetenz

- 1 (4 Nennungen) = 4
 - 2 (2 Nennungen) = 4
 - 3 (2 Nennungen) = 6
 - 4 (4 Nennungen) = 16
 - 5 (2 Nennungen) = 10
 - 6 (3 Nennungen) = 18
 - 7
- Gesamt: 65

2.8) Mitarbeitermotivation

- 1 (2 Nennungen) = 2
- 2 (3 Nennungen) = 6
- 3 (4 Nennungen) = 12
- 4 (4 Nennungen) = 16
- 5
- 6 (2 Nennungen) = 12
- 7
- 8

→ Gesamt: 68

2.9) Prozess- und Verfahrensverbesserung

- 2 (3 Nennungen) = 6
- 3
- 4 (3 Nennungen) = 12
- 5 (3 Nennungen) = 15
- 6 (2 Nennungen) = 12
- 7 (4 Nennungen) = 28
- 8

→ Gesamt: 84

2.10) Finanzielle Ressourcen

- 1 (2 Nennungen) = 2
- 2
- 3 (2 Nennungen) = 6
- 4 (3 Nennungen) = 12
- 5 (2 Nennungen) = 10
- 6 (2 Nennungen) = 12
- 7
- 8 (5 Nennungen) = 40

→ Gesamt: 91

Daraus ergibt sich folgende Rangfolge (bei gleichem Gesamtergebnis, ist die Häufigkeit der niedrigsten Rangnummer ausschlaggebend):

Am einflussreichsten

1. Fachkompetenz (54)
2. Zusammenarbeit und Wissenstransfer (57)
3. Führungskompetenz (65)
4. Mitarbeitermotivation (68)
5. Kundenbeziehung (77)
6. Soziale Kompetenz (84)
7. Prozess- und Verfahrensverbesserungen (84)
8. Finanzielle Ressource (91)

Am wenigsten einflussreich

Anlage Nr.14

3.3 Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht bzw. was hätten Sie daran geändert?

Hilfsmittel	persönlicher Kontakt	Struktur	Informationen	Zeit
<ul style="list-style-type: none"> - "Checklisten für Routinevorgänge, mehr Aufzeichnung..." - "mehr Informationen, mehr Unterlagen vorhanden, Checklisten, Anleitungen" - "...Checkliste/ Übersicht der Aufgaben..." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Die Einarbeitung durch den Kollegen hätte etwas intensiver sein können." - "Zeitübergreifende Einarbeitung mit dem Vorgänger." - "mehr Initiative durch Vorgesetzten" - "regelmäßige Besprechung des Fortschritts und die schrittweise Übertragung von neuen Aufgabenbereichen...." - "bessere Übergabe durch Vorgängerin" 	<ul style="list-style-type: none"> - "...mehr Struktur" - "klare Abgrenzung meiner Aufgaben und der meiner Kollegen, was erledigt wer" - "strukturierte Vorgehensweise..." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Einführung in die Grundlagen der Haushaltswirtschaft, Finanzhaushalt, ein vorh. Gebäudemanagement" - "Ganz klar, eine gute Übergabe der Aufgabe. In meinem Fall es es niemand gekümmert, ich durfte mir die Aufgaben selbst organisieren. Für jeden Arbeitsplatz muss es ein Aufgabenportfolio geben" - "Klare Definition des Aufgabengebietes. Klare Abgrenzung der Aufgaben. Das sich der Vorgesetzte auch auf andere Lösungswege einlässt." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Mehr Zeit - die Einarbeitung ging im täglichen Alltag bzw. Arbeit etwas "verloren" " - "...Insgesamt mehr Zeit in den Anfangsmonaten."

4.2 Beschäftigung mit dem Thema Wissensmanagement: 4.3 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

	Hilfsmittel	Besprechungen	Konzept	Vertretungsregelung	Personalwechsel	Arbeitsklima
positiv	- "Durch die Überreichung von Wissenkarten"	<ul style="list-style-type: none"> - "Durch die ... geführten Gesprächen." - "Ich führe die Mitarbeiter in das Thema ein." - "aus Besprechungen" - "wurde bereits thematisiert und Grundlagen erarbeitet" 				

negativ			<ul style="list-style-type: none"> - "Es gibt kein Konzept wie Wissensmanagement betrieben werden soll. ..." - "Ich bin mir immernoch unsicher was Wissensmanagement bedeutet aber ich denke unser Arbeitgeber legt zu wenig wert auf Fakten und hat Angst vor Veränderungen und Neuen Schritten." - "Viel Wissen bleibt bei einzelnen Personen und wird nicht an die Organistaion weitergegeben bzw. bewusst nicht vermittelt." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Vertretung bei Ausfall von Kollegen nicht überall geregelt" - "Vorgesetzten-Regelung ist derzeit aus krankheitsbedingten Gründen undurchsichtig. Ist noch mit der eigenen Einarbeitung beschäftigt." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Bei Personalwechsel und Krankheit dauert es zu lange, bis Stellen ausgeschrieben und besetzt werden." - "...Nachfolger werden nicht frühzeitig gesucht." 	
---------	--	--	---	--	--	--

4.12 Förderung des Teamgeistes in Ihrer Organisation: 4.13 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

	offizielle Veranstaltungen	inoffizielle Veranstaltungen	Führungskraft	Arbeitsklima
positiv	<ul style="list-style-type: none"> - "Angebot verschiedener Seminare z.B. Feedback-, Mitarbeitergespräche" - "Es werden immer wieder Aktionen gestartet, die allerdings nicht immer angenommen werden." - "Es werden verschiedene Sachen zur Förderung des Teamgeits angeboten wie z.B. Schlauer Freitag, Mitarbeiterfest usw." - "verschiedene Aktionen zur Förderung der Motivation, ämterübergreifende Veranstaltungen" - "viele Arten von Gesprächen wie Begrüßungs-, Feed-Back-, Mitarbeitergespräche, Angebot verschiedener teamfördernder Maßnahmen wie bewegte Pause, Schlauer Freitag aber auch Mitarbeiterfeste" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Gemeinsame Ausflüge, etc" - "teilweise ja, z.B. durch Weihnachtsfeier, Oktoberfest etc. ..." - "versch. Angebote zur Kominikation (Feste, Feiern, Raum für Gespräche)" 		<ul style="list-style-type: none"> - "...Die Grüppchenbildung soll vermieden werden. Das Miteinander soll gefördert werden."

<p>negativ</p>	<p>- "Bspw. keine gemeinsamen Besprechungen oder Absprachen..."</p>			<p>- "Jede Organisationseinheit sich nur sich und nicht als Ganzes Unternehmen."</p> <p>- "Sind ein Amt mit ca. 80 Mitarbeitern, hier ist es schwierig amtsintern Dinge zu organisieren. Eine Teilung des Amts wäre evtl. von Vorteil."</p> <p>- "es herrscht ein gutes Arbeitsklima aber richtig gefördert wird meiner Ansicht nach fast nichts/kaum."</p> <p>- "persönlich hege ich erhebliche Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Tuns (Alibifunktion)."</p> <p>- "...ämterübergreifende Kommunikation ist oft schwierig"</p>
-----------------------	---	--	--	---

4.17 Was hätten Sie an der Teamarbeit verbessert?

Zusammenarbeit / Absprachen	Probleme ansprechen	Gruppengröße
<p>- "Bei Teamarbeit im Amt oder SG funktionieren die Absprachen sehr gut. Bei der Zusammenarbeit mit anderen Ämtern, kann man sich auf Absprachen oft nicht verlassen und es passiert nichts."</p> <p>- "Ideen ernst nehmen und besser darauf eingehen. Mehr Anerkennung der geleisteten Arbeit. Bessere Transparenz und Absprachen."</p> <p>- "Teamarbeit kann nur optimal funktionieren, wenn alle Mitglieder die Sachverhalte und Informationen darlegen. Die trifft nicht für alle Mitglieder zu. Mein Bestreben wäre und ist, alle auf diese Linie"</p>	<p>- "alle miteinbeziehen, die es betrifft; Probleme sofort ansprechen"</p> <p>- "mehr Offenheit und Bereitschaft, frühzeitig Problem direkt anzusprechen"</p>	<p>- "Im Amt selbst läuft die Teamarbeit prima, doch kaum jemand schaut über sein Amt hinaus."</p>

Anlage Nr.15

3.3 Was hätten Sie sich für Ihre Einarbeitung gewünscht bzw. was hätten Sie daran geändert?

Hilfsmittel	persönlicher Kontakt	Struktur	Informationen	Zeit
<ul style="list-style-type: none"> - "Allgemein gültiges Handbuch bzw. Abteilungsfibel mit Standards" - "ein besser gepflegtes Wiki, bzw. eine besser geordnetes Intranet" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Einarbeitung war okay. In den ersten Wochen mit verschiedenen Kollegen Themen angesehen und erarbeitet. Mir hat ein fixer Ansprechpartner (Pate) gefehlt. Wurde in der Abteilung nun eingeführt." - "Mehr Zeit mit dem Vorgänger zusammen." - "Überlappungszeit mit dem Vorgänger" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Klarere Struktur in der fachlichen Einarbeitung, ..." - "klarere Struktur" 	<ul style="list-style-type: none"> - "...klarere Beschreibung des Arbeitsbereiches am Anfang" - "andere Standorte kennenlernen" - "Mehr Prozess-Beschreibungen oder Notizen zu unregelmäßig anfallenden Aufgaben" 	

4.2 Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber beschäftigt sich mit dem Thema Wissensmanagement?

4.3 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

	Hilfsmittel	Besprechungen	Konzept	Vertretungsregelung	Personalwechsel	Arbeitsklima
positiv	<ul style="list-style-type: none"> - "Wissen wird online bereit gestellt (Wikis, Dokus)" - "Es gibt Unterlagen/ Präsentationen zum Thema" - "Es sind Systeme vorhanden um Wissen zu verwalten und zu teilen." - "Qualifizierungsmaßnahmen, Wissenstransfer, Experten-ausbildung." - "Vorhandensein von z.B. IT-Wiki, Experten-gruppen etc." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Fachwissen wird in regelmäßig tagenden Gremien besprochen" - "...Durch ext. u. interne Audits werden diese ebenfalls abgefragt und verlangt..." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Ohne Wissensmanagement würde hier wegen so viel Instanzen nichts laufen." 		<ul style="list-style-type: none"> - "...Übergabeplan etc. bei Mitarbeiter-rotation..." - "Vorbereitende Maßnahmen für neue Mitarbeiter sind bekannt und dokumentiert, Einarbeitungsplan vorhanden" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Es herrscht ein Klima der Offenheit."

	<ul style="list-style-type: none"> - "Wikis, Arbeitsanweisungen, Einarbeitungspläne, Dokumentationen vorhanden" - "großes Angebot an Schulungsmöglichkeiten" 					
negativ			<ul style="list-style-type: none"> - "keine einheitliches System zur Wissensablage, so dass neue Mitarbeiter in Eigenrecherche Wissen aufbauen können. Ohne einen langjährigen Mitarbeiter gehen Infos verloren." - "Ich finde in den Abteilungen (nicht allen) beschäftigt man sich mit diesem Thema. Eine nachvollziehbare Strategie aus dem Management ist für mich nicht erkennbar." 			

4.12 Haben Sie das Gefühl Ihr Arbeitgeber kümmert sich um die Förderung des Teamgeistes Ihrer Organisation?

4.13 Wie kommen Sie zu dieser Erkenntnis?

	formelle Veranstaltungen	informelle Veranstaltungen	Führungskraft	Arbeitsklima
positiv	<ul style="list-style-type: none"> - "Teamevents, Informationsveranstaltungen etc. werden durchgeführt" - "Teambildende Maßnahmen, ..." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Es gibt Möglichkeiten Workshops zu organisieren mit gemeinsamen Kochevents" - "...auch gemeinsame Veranstaltungen im Privatbereich" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Vorgesetzte fördern Kommunikation mit Kollegen auch außerhalb der Gruppe" - "Förderung des Teamgeistes hängt sehr stark von der verantw. Führungskraft ab. Als soche ist es meine Aufgabe auch die innermenschlichen Beziehung zu ertüchtigen um ein gemeinsames Miteinander u. Versta" - "Ihm ist neben fachlicher Kompetenz auch die Persönlichkeit wichtig" - "Vermittlung des Gedankens "Wir sitzen alle in einem Boot" als eine Mannschaft." 	

negativ	<ul style="list-style-type: none"> - "Es gibt wenige Veranstaltungen die den Teamgeist fördern..." - "keine Veranstaltungen zu diesem Thema" - "keine wirklichen Teamevents..." 	<ul style="list-style-type: none"> - "keine finanzielle Unterstützung von Gruppenaktivitäten außerhalb der Firma" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Oft müssen Aufgaben selbständig und nicht im Team gelöst werden" - "...Die Motivation für Projekte und Teamarbeit kommt eher über Projektleiter als über Führungskräfte, so dass Priorisierung oft unklar." 	
----------------	--	--	---	--

4.17 Was hätten Sie an der Teamarbeit verbessert?

Zusammenarbeit / Absprachen	Probleme ansprechen	Gruppengröße
<ul style="list-style-type: none"> - "bessere Abstimmung der Projektleiterziele und der Führungskraftziele, häufig Mehrfachbelastung der Kollegen durch mehrere Projekte, Priorisierung und Entscheidungen klarer kommunizieren" 		<ul style="list-style-type: none"> - "Im Konzern ist eine besondere Herausforderung die Größe und Anonymität im Unternehmen, was nur bedingt menschl. Nähe u. Verständnis fördert. Teamgeist u. Miteinander bestimmen jedoch maßgeblich das Erge"



Fit für den Wissenswettbewerb

Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

November 2013

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Autor

Ronald Orth
Competence Center Wissensmanagement
Bereich Unternehmensmanagement
Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen
und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Ziel und Aufbau des Leitfadens	6
3. Gestaltungsfelder des Wissensmanagements.....	7
4. Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement.....	10
4.1 Überblick.....	10
4.2 Schritt 1: Initiieren eines WM-Projektes	11
4.3 Schritt 2: Analyse.....	14
4.4 Schritt 3: Entwicklung.....	16
4.5 Schritt 4: Implementierung.....	19
4.6 Schritt 5: Evaluierung und Nachhaltigkeit	22
5. Fit-Werkzeuge	25
5.1 Arbeitshilfen / Werkzeuge.....	25
5.2 Literatur.....	26
5.3 Weblinks und Portale.....	28
6. Fit für den Wissenswettbewerb – die Projekte der Initiative im Überblick.....	30
7. Literatur	32

1. Einleitung

Wissen ist ein entscheidender Standortfaktor für Deutschland. Der systematische und effektive Umgang mit der Ressource Wissen ist allerdings für viele Unternehmen längst noch keine Selbstverständlichkeit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat daher bereits im Jahr 2002 die Initiative **„Fit für den Wissenswettbewerb“** gestartet, um insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) auf ihrem Weg in die Wissensgesellschaft zu unterstützen.

Im Rahmen der Initiative wurden erprobte Konzepte und Methoden zum Wissensmanagement (WM) in die KMU-Praxis überführt. Angesichts knapper personeller und zeitlicher Kapazitäten ging es dabei insbesondere um Konzepte, die sich mit konkreten Herausforderungen der Unternehmen beschäftigten und pragmatische Lösungen anbieten. Ziel war es, die Anwendung von Wissensmanagement in KMU zu begleiten und zu etablieren und somit die Unternehmen ‚fit‘ für die Herausforderungen des Wissenswettbewerbs zu machen. Die Erfahrungen aus den vielen geförderten Wissensmanagement-Aktivitäten sind in diesen Leitfaden eingeflossen.

Wissensmanagement in KMU

Der Dreh- und Angelpunkt wirtschaftlichen Erfolgs ist die Wertschöpfungskette. Entlang dieser werden geeignete Verfahren und Werkzeuge benötigt, die helfen Wissen in Nutzen umzuwandeln. Beim Wissensmanagement geht es darum, das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter und im Betrieb insgesamt zu erschließen. Demnach müssen neben technischen Grundlagen auch die Mitarbeiter und die Unternehmensorganisation in die Betrachtung einbezogen werden. Dies gelingt in der Regel durch die Kombination von technischen Hilfsmitteln wie Vorlagen, Intranet, Wikis u. ä. mit mitarbeiterorientierten Maßnahmen wie Partizipation, Anreizen und Qualifizierung.

Das „Managen“ von Wissen stellt kein grundsätzlich neues Thema dar. Schon immer haben Unternehmen den Umgang mit Wissen mehr oder weniger bewusst gestaltet, ohne dass dieses unter dem Begriff „Wissensmanagement“ zusammengefasst wurde. Wichtig ist, dass die eingeführten Maßnahmen dazu beitragen, konkrete Probleme im Unternehmen zu lösen, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Wissensmanagement ist folglich nie Selbstzweck, sondern immer nur Mittel zum Zweck.

Für KMU geht es heute gerade darum, an diesen Erfahrungen anzusetzen, die vorhandenen Potenziale vor dem Hintergrund der Unternehmensziele zu identifizieren und systematisch weiter zu entwickeln. Die zentrale Fragen lauten: Welche Ziele will ich mit meinen Wissensmanagementaktivitäten erreichen? Welche Probleme sollen gelöst werden? Welche Methoden und Verfahren können zur Problemlösung beitragen?

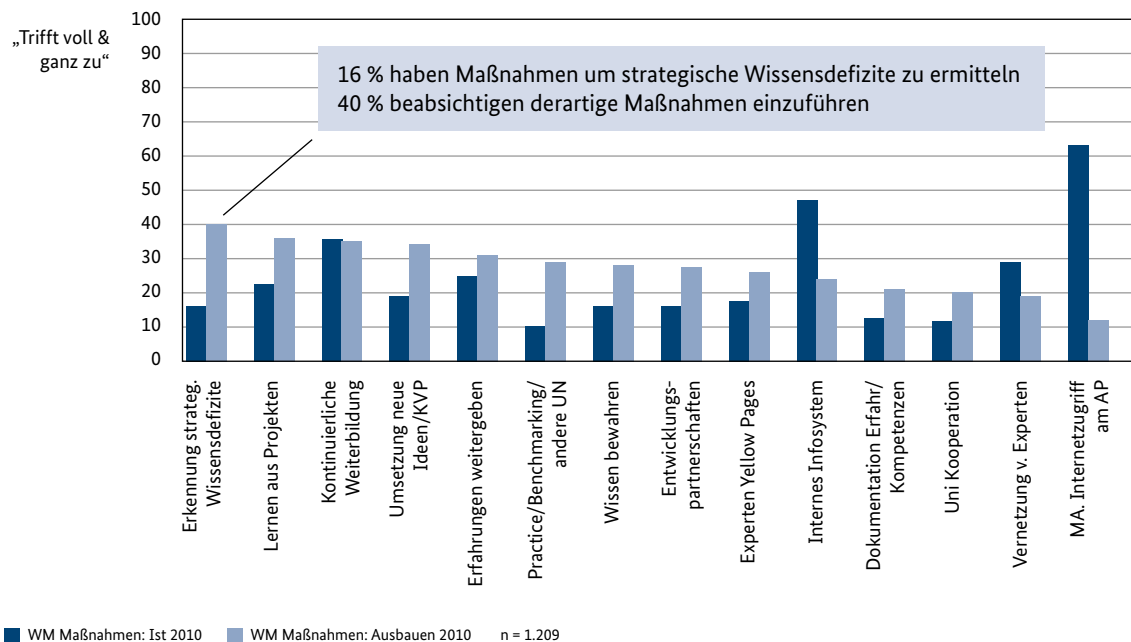
Einen „Königsweg“ zum Wissensmanagement gibt es nicht. Dieser Leitfaden dient als Orientierungshilfe und liefert Ihnen das nötige Wissen und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung in Ihrem Unternehmen.

„Als ich anfang, mich mit dem Thema zu beschäftigen, wurde hauptsächlich in Hardware wie Fabriken und Maschinen investiert. Heute legen Unternehmen einen viel größeren Wert auf Kunden, IT-Systeme, Forschung und Entwicklung, Ausbildung und Kompetenzentwicklung. Die Buchhaltung spiegelt diese Faktoren aber nicht wider. Wir müssen diese Vorstellung erweitern, um zu verstehen, wie die Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann.“

Prof. Leif Edvinsson, Wissensmanagement-Pionier

Wissensmanagement in der Praxis: Status quo und geplante Maßnahmen im deutschen Mittelstand

Die aktuelle Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement“ zeigt: Das Thema Wissensmanagement steht auf der Agenda von KMU. Dabei wird deutlich, dass z. B. der Internetzugriff am Arbeitsplatz oder die Nutzung eines internen Informationssystems in den meisten Unternehmen heute zum Alltag gehört. Den größten Nachholbedarf sehen die Mittelständler insbesondere darin, Maßnahmen zu ergreifen, um strategische Wissensdefizite zu identifizieren. Auch das Lernen aus (abgeschlossenen) Projekten, die kontinuierliche Weiterbildung und ein systematisches Ideenmanagement sollen zukünftig ausgebaut werden. Darüber hinaus wird der Erfahrungstransfer und der gezielte Einsatz von ‚Best Practices‘ und Benchmarking als wichtig erachtet, um von anderen Unternehmen zu lernen.



Quelle: Pawlowsky et al., TU Chemnitz¹

Die weiteren zentralen Ergebnisse der Studie „Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010“ lauten:

- Wissensmanagement-Aktivitäten werden weniger von Betriebsgrößen und Branchen als von Geschäftsstrategien und Kernkompetenzen der Unternehmen bestimmt
- Wissensmanagement ist besonders effektiv, um wissensintensive, stark personalgetriebene und qualitätsorientierte Wettbewerbsstrategien zu unterstützen
- Mitarbeitermotivation und Innovationsleistungen sind besonders dort stark ausgeprägt, wo aktives Wissensmanagement praktiziert wird
- Wissensmanagement und finanzieller Unternehmenserfolg gehen über Betriebsgrößen und Branchen hinweg eng einher

Die Studie steht kostenlos als Download zur Verfügung: www.mittelstand-digital.de

2. Ziel und Aufbau des Leitfadens

Ziel des Leitfadens ist es, Entscheidern und Projektverantwortlichen in KMU bewährte Herangehensweisen und Methoden zur Einführung von Wissensmanagement aufzuzeigen. Es wird dargestellt, wie Sie mit überschaubaren Mitteln und Budget, Ihren Geschäftserfolg durch die systematische Nutzung von Wissen und Erfahrungen optimieren können. Ergänzt wird dieser Leitfaden durch ein **Onlineangebot**. Einige Ergebnisse aus der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ stehen Ihnen unter www.mittelstand-digital.de zur Verfügung.

Die zentralen **Rahmenbedingungen von Wissensmanagement** werden in Kapitel drei näher beleuchtet, und es wird ein generelles Verständnis vermittelt, was Wissensmanagement leisten kann. Hierzu werden die wichtigsten Voraussetzungen aufgezeigt, die für die Einführung und Anwendung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen von Bedeutung sind.

Im vierten Kapitel erfahren Sie, wie Sie **Schritt für Schritt Wissensmanagement einführen** können, um Ihre Unternehmensabläufe zu optimieren. Dabei wird aufgezeigt, welche Erfolgsfaktoren und welche Stolpersteine Sie beachten sollten. So können Sie ein für Ihr Unternehmen maßgeschneidertes Wissensmanagement-Konzept entwickeln.

Für die Einführung von Wissensmanagement wurden im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ **zahlreiche Tools und Arbeitshilfen** entwickelt.

Hierzu zählen insbesondere praxisbewährte Verfahren zur Selbstdiagnose und umfangreiche Lösungssammlungen mit Anwendungsbeispielen. Eine Übersicht zu ausgewählten Werkzeugen finden Sie im fünften Kapitel des Leitfadens.

Ein Anhang (Kapitel 6) liefert Ihnen einen Überblick über **Literaturhinweise, weiterführende Informationen** und zusätzliches Material, das Sie für tiefergehende Recherche nutzen können.

Um die im Text dargestellten Konzepte und Beispiele schneller zugänglich zu machen werden an den entsprechenden Stellen Tipps, Beispiele und (Online)Angebote im Text besonders hervorgehoben.



Infos und Tipps: Hinweis auf besonders wichtige Erfahrungen, die bei der Einführung von Wissensmanagement berücksichtigt werden sollten.



Meilensteine am Ende der jeweiligen Phase der WM-Einführung, die Sie zugleich als Checkliste nutzen können („Haben wir an alles gedacht?“)



„Fit für den Wissenswettbewerb“ – die in den Projekten entstanden Instrumente, Lösungen und Praxisbeispiele zur Einführung von Wissensmanagement werden durch das „Fit-Logo“ gekennzeichnet.

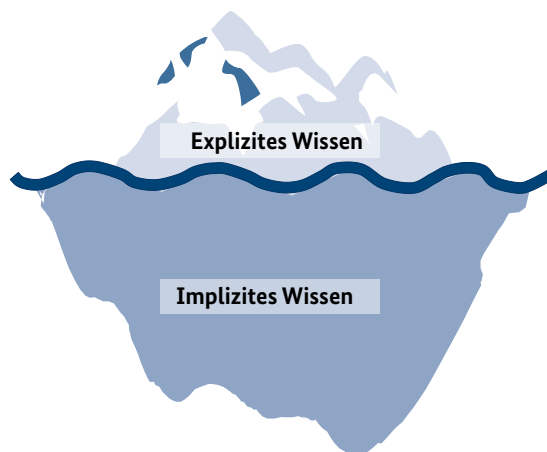
3. Gestaltungsfelder des Wissensmanagements

Ein systematischer Umgang mit der Ressource Wissen wird immer mehr zu einem entscheidendem Faktor bei der Sicherung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Allerdings sind bei der Gestaltung eines betrieblichen Wissensmanagements einige Barrieren und Stolpersteine zu beachten.

Wissensmanagement bewegt sich in den Gestaltungsdimensionen Mensch, Organisation und Technik. Dies bedeutet, dass Wissensmanagement Veränderungen im gesamten Unternehmen mit sich bringt. **Für den Erfolg von Wissensmanagement müssen alle drei Dimensionen zusammenwirken.**⁴

Explizites und implizites Wissen

Unter explizitem Wissen wird jenes Wissen verstanden, welches in artikulierter, transferierbarer und archivierbarer Form vorliegt. Hierzu zählen beispielsweise Konstruktionspläne, Datenbanken oder Berichte und Tabellen. Implizites Wissen hingegen stellt den Teil des Wissens eines Individuums dar, den es sich im Laufe seiner Entwicklung durch Erfahrungen angeeignet hat. Dieser Teil des Wissens ist dem Individuum häufig nicht bewusst präsent und lässt sich – wenn überhaupt – nur recht mühsam in Worte fassen. Dies hat zur Folge, dass sich implizites Wissen nicht ohne weiteres übertragen lässt.^{2,3}



„Explizites Wissen“ –
kann kommuniziert
und dokumentiert werden

„Implizites Wissen“ –
kann nicht einfach
sprachlich ausgedrückt
werden,
z. B. das handwerkliche
Fingerspitzengefühl oder das
Taktgefühl in der sozialen
Kommunikation



Zu Beginn ihres Projektes sollten Sie sich mit den drei Gestaltungsfeldern auseinandersetzen. Sie runden somit nicht nur ihr Verständnis von Wissensmanagement ab, sondern können auch den Status quo des WM in Ihrem Unternehmen bestimmen. Geeignete Instrumente zur Diagnose finden Sie im Kapitel 4.3 des Leitfadens.

tragen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass WM umso leichter umgesetzt werden kann, je offener und kooperativer es in einem Unternehmen zugeht und je mehr Lernbereitschaft und Neugierde bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Wichtig ist es daher, insbesondere im Rahmen des Einführungsprozesses den Nutzen von Wissensmanagement aufzuzeigen.

Erfolgsfaktor Mensch

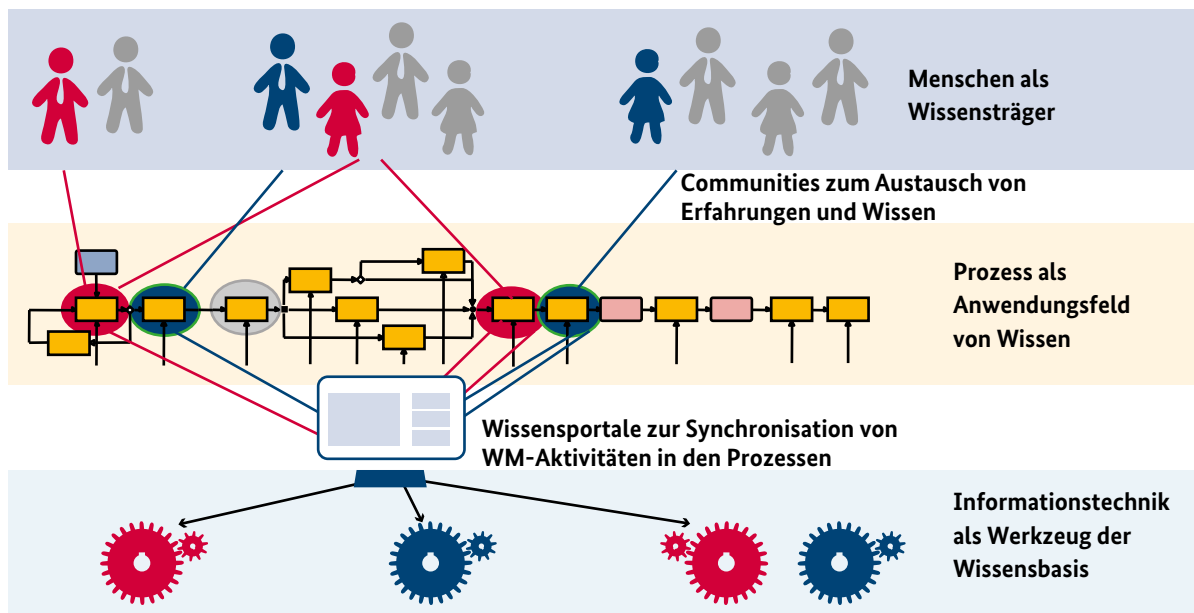
Die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens sind Träger von Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen. Sie stellen die Erfolgsfaktoren des Unternehmens dar. Mitarbeiter müssen daher gewonnen werden, das Wissensmanagementvorhaben mit zu

Die folgenden Fragestellungen helfen Ihnen bei der ersten Betrachtung der Dimension „Mensch“

- ➔ Welches Wissen und welche Fähigkeiten unterstützen die Mitarbeiter bei Ihrer täglichen Arbeit?

Das 3-Ebenen-Modell (Mensch, Organisation, Technik) liefert ein einfaches Verständnis zur Gestaltung von Wissensmanagement. Es bietet Ihnen eine Orientierungshilfe und somit auch eine „gemeinsame Sprache“ für die interne Kommunikation des Themas.

Wissen ist meist an Personen gebunden. Somit stehen vor allem die Mitarbeiter und ihre Aufgaben im Mittelpunkt von Wissensmanagement. Um den Umgang mit Wissen zu verbessern, sind die richtigen Lösungen auszuwählen. Dabei müssen auch die Unternehmensziele, die Unternehmensprozesse sowie die technische Infrastruktur berücksichtigt werden.



Quelle: Fraunhofer IPK

- Wie werden die Mitarbeiter und Führungskräfte motiviert ihr Wissen zu teilen?
- Welche Qualifikation haben die Mitarbeiter in der Informations-/Medienkompetenz?
- Gibt es im Unternehmen Maßnahmen, diese Qualifikationen systematisch zu entwickeln?

Erfolgsfaktor Organisation

Neben den Menschen als eine wichtige Wissensressource im Unternehmen ist die angemessene Einbettung des Wissensmanagements in bestehende organisatorische Strukturen und Abläufe ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine effiziente Organisation der Wissensprozesse soll dazu beitragen, die Ziele des Unternehmens zu errei-

chen. Zentral für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist daher eine klare Zieldefinition: Welche Ziele wollen wir mit der Einführung von Wissensmanagement in unserem Unternehmen erreichen? Welche konkreten Probleme unseres Unternehmens können wir dadurch lösen?

Dabei ist davon auszugehen, dass es in jedem Unternehmen bereits bewährte Formen des Wissensaustausches gibt. Ohne solche Strukturen und Verfahren wäre kein Unternehmen überlebensfähig. Ob bewusst oder unbewusst, jedes Unternehmen hat bereits eine bestehende Praxis des Managements von Wissen, die in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen verankert ist. Im Gestaltungsfeld „Organisation“ gilt es hier anzusetzen und die bestehenden Verfahren und Methoden auf ihre Funktions- und Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen.

Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- Welche Unternehmensziele werden von der Wissensarbeit flankiert?
- Welches Selbstverständnis existiert im Unternehmen bezüglich des Wissens?
- Welche Methoden wurden bisher ergriffen, um den Umgang mit Wissen zu verbessern und das Know-how im Unternehmen zu sichern?
- Verfügen wir über Beschreibungen der Strukturen und Abläufe unserer Organisation an denen wir anknüpfen können?

Unabhängig davon, welches System sich im konkreten Fall als geeignet erweist, können im Gestaltungsfeld „Technik“ die folgenden Fragen hilfreich sein:

- Welche Hilfsmittel sind derzeit im Einsatz bzw. welche Anschaffungen sind geplant?
- Wo liegen die Schwachstellen von unseren aktuellen technischen Lösungen?
- Welche technischen Kommunikationswege werden im Unternehmen genutzt?
- Welche Mitarbeiter haben Zugang zu welchen Kommunikationswegen und IT-Anwendungen?

Erfolgsfaktor Technik

Die Informationstechnik bietet zahlreiche Lösungen an, die ein wirksames Wissensmanagement unterstützen. Hierzu zählt z. B. ein gut funktionierendes Intranet oder andere IT-Anwendungen, die Kommunikation und Kooperation erleichtern sowie den bedarfsgerechten Zugriff auf Informationen ermöglichen. In Abhängigkeit der zur bewältigenden Aufgabe reicht das Spektrum von Erweiterungen bestehender Standardanwendungen (z. B. Office-Systeme) bis hin zu vollständigen Wissensmanagement-Plattformen, die als eigenständige Komplettlösung konzipiert sind. Allen technischen Systemen ist dabei gemein, dass sie nur unterstützend wirken. Der IT-Einsatz muss sich an bestehenden Unternehmensabläufen orientieren und an diese angepasst werden.



In vielen Beispielen aus der Fit-Initiative hat es sich gezeigt, dass im Gestaltungsfeld „Technik“ auf bereits im Unternehmen vorhandene Systeme sinnvoll aufgesetzt werden konnte.

„Aufgrund des starken Wachstums unseres Unternehmens in den vergangenen Jahren standen wir vor der Herausforderung, die stetig wachsenden Wissensbestände zu beherrschen und einem möglichst großen Mitarbeiterkreis verfügbar zu machen. Verbesserungspotenziale gab es vor allem in der redundanten Datenhaltung aufgrund einer Vielzahl an gewachsenen IT-Systemen.“

Patrick Ulmer, Leiter Qualitätsmanagement, J. Schmalz GmbH

Mögliche Barrieren im Wissensmanagement:

Mensch	Organisation	Technik
→ Wissensverlust durch Personalfluktuat	→ Fehlender Wissensaustausch innerhalb und zwischen Unternehmen	→ Inkonsistente Daten
→ Wissen als persönliches Eigentum	→ Fehlende Mechanismen zum Erwerb von Wissen	→ Starre Aufbereitung von Wissen
→ Ungeeignete Unternehmenskultur	→ Fehlendes Schnittstellenmanagement	→ Mangelnde Informations- und Kommunikationsflüsse

Quelle: Fraunhofer-Wissensmanagement Community⁵

4. Vorgehen zur Einführung von Wissensmanagement

4.1 Überblick

Der Schlüssel zum Erfolg ist ein von Beginn an geplantes, enges Zusammenspiel der Faktoren Mensch, Technik und Organisation. Um diese Gesichtspunkte gleichermaßen im Blick zu behalten, bedarf es einer Vorgehensweise, die auch die Knappheit an Ressourcen und Spielräumen von KMU berücksichtigt.

In diesem Kapitel wird eine Vorgehensweise zur Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen beschrieben. Diese orientiert sich am sog. CEN-Modell (s. Box) und gliedert sich in fünf Phasen. Entsprechend dieser Vorgehensweise wird empfohlen, Wissensmanagement zunächst Schritt für Schritt in kleineren Projekten umzusetzen. Tabelle 1 beschreibt die Inhalte der einzelnen Phasen überblicksartig. Jeder Schritt enthält Beispiele, bewährte Vorgehensweisen und hilfreiche Werkzeuge, die im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entwickelt und eingesetzt wurden und die bei der Einführung von WM in KMU hilfreich sein können.

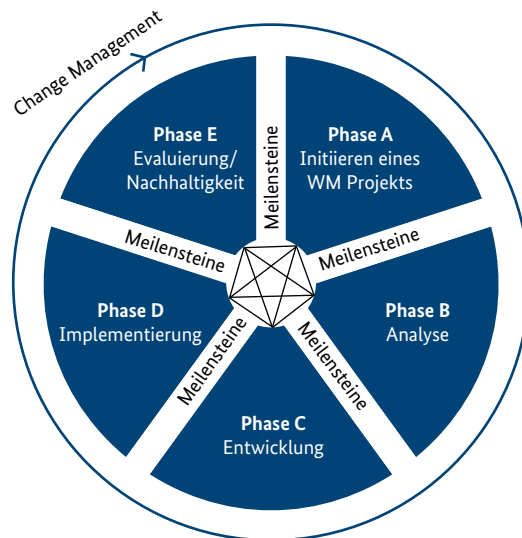


Europäischer Standard: Initiiert durch das „Europäische Komitee für Normung“ (CEN: Comité Européen de Normalisation) hat eine internationale Expertengruppe aus der Unternehmenspraxis und Wissenschaft gemeinsam ein Vorgehensmodell zur Einführung von Wissensmanagement in KMU entwickelt.⁶

Anhand von Meilensteinen sollten Sie den Erfolg jeder einzelnen Phase reflektieren. Die Kreislaufdarstellung verdeutlicht den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der Ihre gesamten Wissensmanagementaktivitäten begleiten sollte. Obwohl man für diese Phasen eine natürliche Abfolge vorsehen kann, sind sie in der Praxis eng miteinander verzahnt.

Für den Erfolg des ganzen Einführungsprozess gilt ferner, dass Maßnahmen eines systematischen Change Managements, d.h. der bewussten Gestaltung von Veränderungsprozessen im Unternehmen, die Akzeptanz von Wissensmanagement begünstigen. Daher sollten von Beginn an alle relevanten „Stakeholder“ (Anspruchsgruppen im Unternehmen) identifiziert und in die Diskussion einbezogen werden. Ziel ist es, die für die Veränderungen notwendige Offenheit zu erzeugen, Vertrauen aufzubauen und die unterschiedlichen Erwartungen aufeinander abzustimmen. Die Gestaltung der internen Kommunikation trägt daher maßgeblich zum Gesamterfolg Ihres WM-Projektes bei.

Abbildung 3.1: Projektmanagement-Schema für die WM-Implementierung



Quelle: CEN

Phase 1: Initiieren eines WM-Projekts	In dieser Phase klären Sie die Ziele des Vorhabens und stellen das Projektteam zusammen.
Phase 2: Analyse	Durch den Einsatz geeigneter Diagnoseinstrumente ermitteln Sie Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen in Ihrem Unternehmen.
Phase 3: Entwicklung	Sie definieren Anforderungen, beurteilen die Machbarkeit ausgewählter WM-Lösungen für Ihr Unternehmen und planen deren Einführung.
Phase 4: Implementierung	In dieser Phase implementieren Sie ausgewählte WM-Lösung in Ihrem Unternehmen und führen, falls erforderlich, begleitende Trainings der Anwender durch.
Phase 5: Evaluierung/Nachhaltigkeit	In dieser Phase werten Sie das Projekt sorgfältig aus und planen Maßnahmen zur weiteren Verankerung von Wissensmanagement in Ihrem Unternehmen.

„Zuerst die Analyse, anschließend die Priorisierung von Themen und dann erst loslegen. Eigentlich ziemlich einfach und auf viele andere geschäftliche Bereiche übertragbar. Ich kann dieses Vorgehen nur weiter empfehlen.“

Sven Wartenberg, Projektmanager Würth Elektronik ICS GmbH

4.2 Schritt 1: Initiieren eines WM-Projektes

Die Definition einer Zielstellung ist ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen WM-Implementierung. Sie sollten daher zu Beginn (mindestens) die folgenden Fragen beantworten: Warum ist Wissensmanagement wichtig für unser Unternehmen und für unsere Wettbewerbsfähigkeit? Was wollen wir durch Wissensmanagement langfristig erreichen? Zur Beantwortung dieser Fragen kann es hilfreich sein, an einem oder mehreren offensichtlichen Problemen anzusetzen und diese als Aufhänger für Ihr WM-Projekt zu nutzen.



DiWis-Praxisprobleme: Wie gut ist Ihr Unternehmen in Bezug auf den Umgang mit Wissen? Treffen eines oder mehrere der folgenden Praxisprobleme im Umgang mit Wissen auf ihr Unternehmen zu? Welche dieser Herausforderungen haben Sie bereits gemeistert? Das Projekt DiWis hat sechs Praxisprobleme im Umgang mit Wissen herausgearbeitet. Diese können Ihnen bei der Erschließung der zentralen Fragen und Ziele Ihres Wissensmanagement-Projektes helfen.⁷

Die wichtigsten Handlungsfelder des Wissensmanagements

Wissensverlust
vorbeugen



Überblick über Daten,
Wissen & Experten



Wissen in
Geschäftsprozessen



Wissensinseln
vernetzen



Erfahrungen
auswerten



Innovation
beschleunigen



Wissensstrategie
entwickeln und umsetzen



Quelle: Abbildung aus dem Förderprojekt DiWis – Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten.

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.diwis.net



Ziele konkretisieren: In- und Out-Liste

Neben der Festlegung der Ziele, „Was wollen wir mit WM bzw. dem WM-Projekt erreichen“, hat es sich bewährt auch zu klären, was nicht Gegenstand des Projektes sein soll. Neben den Projektzielen (In-Liste) werden in der Out-Liste bestimmte Ziele explizit ausgeschlossen. Hierdurch kann unrealistischen Erwartungen oder auch dem Verdacht verdeckter Ziele begegnet werden. Beispiel: „Es ist nicht Ziel des Projektes bzw. von Wissensmanagement Mitarbeiter als Wissensträger ersetzbar zu machen“ (DIN SPEC).⁸



WIM-Steps ist ein „vierstufiges Werkzeug zur Unterstützung der Einführung von Wissensmanagement“, das an der TU Dresden entwickelt wurde.

Ein Fragebogen liefert Einstiegsinformationen über das Wissensmanagement im Unternehmen. Im Anschluss werden im Vorgespräch gemeinsam mit der Geschäftsführung des Unternehmens die Wissensziele und Wissensträger identifiziert. Das Spektrum wird durch ein Analyseworkshop und ein Strategiegelgespräch abgerundet, in dem Handlungssätze zum Wissensmanagement des Unternehmens festgelegt werden.⁹



Neben der Zielklärung besteht ein weiterer wichtiger Schritt der Initiierungsphase darin, ein **Projektteam zusammenzustellen** und Verantwortlichkeiten zu klären. Damit die Teammitglieder den Zeitaufwand für das Projekt abschätzen können, sollte ein Zeitplan erstellt werden. Im Team sollten sowohl fachliche Experten, als auch Personen mit einem gewissen Einfluss im Unternehmen vertreten sein. Führungskräfte oder kompetente Vertreter aus dem Management in das Team einzubinden gewährleistet, dass der Draht zur Unternehmensführung stimmt und somit letztlich auch Änderungen bewirkt werden können.



Unternehmen sollten von Beginn an einen Projektverantwortlichen bestimmen. So können Maßnahmen leichter umgesetzt werden, die erst während des Projektes beschlossen werden. Ein Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist ein wichtiger Mittler während des Projekts. Er kann sowohl über die Ziele als auch über den aktuellen Stand informieren.

Aus meiner Sicht sollten insbesondere die Mitarbeiter im Unternehmen ausgewählt werden, die Innovationen grundsätzlich positiv gegenüberstehen und ein IT-System oder eine Wissensmanagementinitiative angemessen kritisch bewerten können.

Jan Henrik Dornberg, FIR e. V. an der RWTH Aachen,
Projektleiter WivU-Transfer

Es war wichtig ein geeignetes Projektteam zu bestimmen, um im späteren Verlauf eine gute und tragfähige Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erzeugen. Insbesondere die **Einbindung der Leitungsebene** in das Projektteam war hierbei für die energieGUT erfolgskritisch, da dies die Relevanz des Themas unterstreicht und wichtige Entscheidungen direkt und schneller getroffen werden konnten

Jeanette Rietmann, energieGUT GmbH (aus WivU-Transfer)

Die Erfahrung zeigt, dass die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement davon abhängig ist, ob Sie einen konkreten Schwerpunkt setzen, wo Sie Wissensmanagement einführen wollen. Deshalb ist es sinnvoll, zunächst einen **Pilotbereich** in Ihrem Unternehmen auszuwählen, in dem WM besonders erfolgreich oder gut demonstriert werden kann. Als Pilotbereich kommt beispielsweise eine Abteilung, ein spezielles Aufgabengebiet oder ein abgrenzbarer Geschäftsprozess in Frage.

Die Auswahl eines geeigneten Pilotprozesses ist enorm wichtig für die Motivation der beteiligten Mitarbeiter. Die Vorteile müssen im Verlauf des Pilotprozesses deutlich erkennbar werden, sonst ist die Bereitschaft, Zeit in dieses Projekt zu investieren, sehr gering.

Christoph B. Gellenbeck, CLK GmbH
Bildverarbeitung & Robotik

Prozessorientiertes Wissensmanagement

Wissensmanagement-Lösungen sollten eng mit den Arbeits- und Unternehmensprozessen verzahnt werden. Hierdurch soll vermieden werden, dass Wissensmanagement ein von der eigentlichen Arbeit unabhängiges Dasein fristet, weil es dann eher als zusätzliche Last anstatt als Unterstützung empfunden wird.

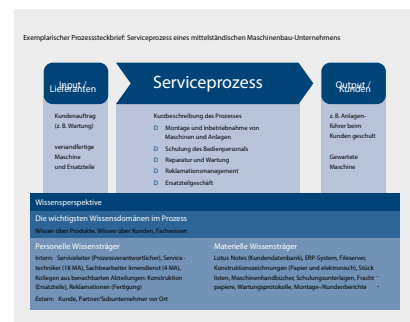
Mehrere Projekte aus der Fit-Initiative folgen einem solchen Ansatz des „prozessorientierten Wissensmanagements“ und bieten hierzu entsprechende Werkzeuge an.¹⁰



www.wipro-forum.de¹¹



www.wivu-transfer.de¹²



www.prowis.net¹³

Darüber hinaus ist es bereits in der Initialisierungsphase wichtig, mit der internen Kommunikation zu starten. Überlegen Sie, wann und wie Sie Ihren Kollegen Informationen zum Projekt weitergeben. Achten Sie ferner darauf, wen Sie als Unterstützer in die weitere Planung einbeziehen können.

Meilensteine Phase 1:



Folgende Ergebnisse sollten Sie mit Abschluss der Phase 1 erreicht haben:

- Die Ziele des WM-Vorhabens sind geklärt.
- Der Projektleiter ist festgelegt und das Projektteam ist zusammengestellt
- Ein Pilotbereich ist ausgewählt und ein Projektplan ist aufgestellt
- Die Kollegen sind über das Vorhaben informiert („internes Projektmarketing“)

Erfolgsfaktoren der Initialisierungsphase

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Projektleiter:

- Orientierung an Strategie und Unternehmenszielen
- Konkreter Bezug zu den Geschäftszielen des Unternehmens
- An bereits bestehende und im Unternehmen etablierte Managementinstrumente andocken (z.B. Qualitätsmanagement)
- Klare Zielvorstellung und Prioritäten setzen
- Offenheit und Support der Unternehmensleitung
- Ressourcen für das Vorhaben einplanen und bereitstellen

- Nutzen (durch Beispiele) verdeutlichen und kommunizieren
- Runden Tisch einrichten
- Problembewusstsein vorhanden („Aufhänger“ finden“)
- Einbindung der Mitarbeiter
- Lösung nicht bereits am Anfang vorwegnehmen
- Transparenz über den Einführungsprozess herstellen

Stärken und Schwächen im Umgang mit Wissen können Sie durch unterschiedliche Diagnoseinstrumente aufdecken. Die Fit-Initiative stellt verschiedene Instrumente zur Verfügung, die Sie zur Ermittlung des Status quo in Ihrem Unternehmen nutzen können. Für die Bestandsaufnahme haben sich in der Praxis insbesondere Workshop-basierte Verfahren und Mitarbeiterbefragungen bewährt (BOX). Durch den Einsatz der Analyseverfahren ergeben sich oftmals erste Verbesserungsideen für das Wissensmanagement im Unternehmen.

„Die Analysephase wurde in zwei Stufen vollzogen: Zu Beginn erfolgte eine Online-Mitarbeiterbefragung und im zweiten Schritt haben wir Workshops durchgeführt. Dank der professionellen Unterstützung und der kontinuierlichen Begleitung durch einen externen Moderator wurden die priorisierten Handlungsfelder abgeschlossen und ein solider Grundstein für die weitere Entwicklung unseres Wissensmanagements gelegt.“

Falk Zeuner, Geschäftsführer Terrawatt Planungsgesellschaft mbH.

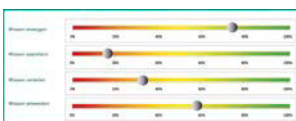
4.3 Schritt 2: Analyse

In dieser Phase stellen Sie Ihren gegenwärtigen Status des Wissensmanagements in Ihrem Unternehmen fest. Jedes Unternehmen hat bereits Vorgehensweisen etabliert, wie es mit vorhandenem Wissen umgeht. Viele dieser Verfahren haben sich dabei in der Unternehmenspraxis bewährt. Hier gilt es anzusetzen und bestehende Methoden und Prozeduren auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen.

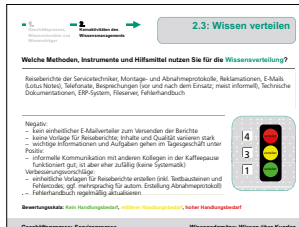
Methoden der Wissensanalyse

Durch den Einsatz von Diagnoseverfahren lassen sich beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- Welches Wissen wird derzeit, in welchen Arbeitsschritten erzeugt oder angewendet bzw. welches Wissen wird zukünftig gebraucht werden?
- Welche Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung des Wissensmanagement nutzt das Unternehmen bereits?
- Müssen diese Werkzeuge angepasst oder weiterentwickelt werden, um Wissensmanagement zu unterstützen?



Den **WM-Fitness-Check** können Sie als Einzelbewertung oder als Mitarbeiterbefragung durchführen. Das Ergebnis dieser quantitativen Bewertung liefert Ihnen einen Überblick zum Status quo des Wissensmanagements im Unternehmen.¹⁴



Die **GPO-WM-Analyse** führen Sie als Workshop durch, um zu erfahren, in welchen zentralen Wissensgebieten des Unternehmens Verbesserungsbedarf besteht. Im Ergebnis liegt eine qualitative Bewertung zum Umgang mit Wissen in ausgewählten Geschäftsprozessen vor.¹⁵



Die Methode der fragengestützten **Informationsflussanalyse** stellt ein praktikables und effizientes Instrument zur Diagnose und Verbesserung der vorhandenen Interaktionsstrukturen in Unternehmen dar. Das IPS-AI-Tool ermöglicht die Analyse eines gesamten Produktdurchlaufs durch das Unternehmen.¹⁶

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

Ein weiterer wichtiger Teil der Analysephase ist die Ergebnismrückmeldung aus der Status quo Ermittlung an die Beteiligten. Den identifizierten Verbesserungsbedarf sollten Sie möglichst zeitnah an die Mitarbeiter im Unternehmen zurückmelden. Hierfür bieten sich beispielsweise interne Rundschreiben oder formelle Treffen an, bei denen dann auch Rückfragen gezielt beantwortet werden können.

Meilensteine Phase 2:



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der Phase erreicht haben:

- Ein geeignetes WM- Analyseinstrument ist ausgewählt.
- Die Diagnose wurde durchgeführt: Handlungsfelder und ‚Gute Praktiken‘ im WM wurden identifiziert.
- Die bisherigen Ergebnisse wurden gegenüber den Mitarbeitern erläutert.

Erfolgsfaktoren der Analysephase

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Projektleiter:

- Systematisches Vorgehen in der Analyse (methodengestützt)
- Genügend Zeit und Ressourcen einplanen
- Einbindung aller relevanten Ebenen
- Interessenskonflikte und „Fraktionsbildung“ vermeiden
- Neutrale Prozessbegleitung (externe Moderation)
- Transparenz: Ergebnisse schnell zurückspiegeln
- Projektmarketing betreiben
- Wissensbarrieren abbauen

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Analyse hat sich als sehr sinnvoll herausgestellt. Interessant und erfreulich zugleich war insbesondere die Erkenntnis, dass im Unternehmen weitaus weniger Barrieren vorhanden waren als ursprünglich erwartet. Die Annahme, dass Mitarbeiter ihr Wissen vornehmlich als ihr „persönliches Eigentum“ ansehen, hat sich als vollkommen falsch ergeben. Vielmehr war es so, dass bei allen Mitarbeitern die Bereitschaft zum Austausch von Wissen besteht.

Christian Decker, Geschäftsführer Klöckner DESMA Schuhmaschinen GmbH

4.4 Schritt 3: Entwicklung

Sie haben mit dem Projektteam und Ihren Mitarbeitern in der Analyse-Phase die Handlungsfelder identifiziert, in denen sich die Einführung von Wissensmanagement am deutlichsten und schnellsten bemerkbar machen wird. In enger Verbindung mit der Analyse werden nun geeignete Lösungen für das Wissensmanagement ausgewählt und deren Umsetzung geplant. Dabei ist der Gestaltungsspielraum groß. Das Spektrum erstreckt sich von technischen Systemen (Datenbanken, Wikis, Intranet) bis zu Methoden zur Verbesserung der Wissenskommunikation auf personeller Ebene. Die Praxis zeigt, dass ein rein technologischer Lösungsansatz genauso wenig zum Erfolg führt, wie eine zu starke Fokussierung auf einzelne Personalaspekte. Daher sollte in jedem Fall eine sinnvolle Kombination einzelner WM-Instrumente – sowohl auf technischer als auch auf personeller Ebene – angestrebt werden.¹⁷

In diesem Zusammenhang kann zwischen zwei idealtypischen WM-Strategien unterschieden werden: Personalisierungsstrategien zielen auf eine Verbesserung des Wissensaustausches zwischen Personen ab. Dokumentationsstrategien hingegen fokussieren auf die Kodifizierung bzw. Verschriftlichung von explizitem Wissen. Ziel ist es, durch den Einsatz von IT-Anwendungen die strukturierte Speicherung und Verteilung von Informationen zu gewährleisten. Die Erfahrung zeigt, dass die ausgewogene Kombination der Strategien die besten Ergebnisse erzielt.¹⁸



Da einige Analyse-Tools mehr umfassen als die reine Erhebung des gegenwärtigen Standes von WM, können sie auch schon Vorschläge zur Entwicklung einer WM-Lösung beinhalten.

Lösungssammlungen für Ihr Wissensmanagement

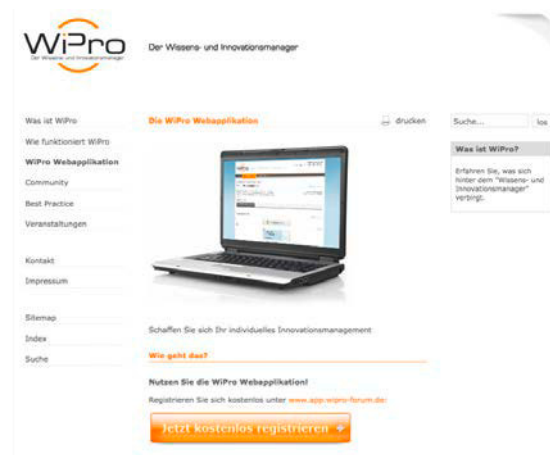
Sie sollten nun eine Entscheidung darüber treffen, wie die WM-Lösung aussehen soll und welche Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist es hilfreich, die folgenden Fragen zu überdenken: Haben wir bereits Werkzeuge, die angepasst oder weiterentwickelt werden können? Gibt es alternative Lösungen? Was können wir von externen Anbietern bekommen/zukaufen?

Die Fit-Initiative stellt Ihnen auch hier Hilfsmittel bereit. Verschiedene Projekte haben für diese Phase umfangreiche Lösungssammlungen mit Gestaltungsempfehlungen als Auswahlhilfe entwickelt:



Die **ProWis-Lösungsbox** umfasst ca. 50 Methoden die Ihnen helfen, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu verbessern. Zur Unterstützung bei der Methodenauswahl stehen Ihnen verschiedene Filtermöglichkeiten zur Verfügung.

www.prowis.net



Der multimediale Werkzeugkasten des **WiPro-Portals** verknüpft Innovations- und Wissensmanagement in einem prozessorientierten Ansatz.

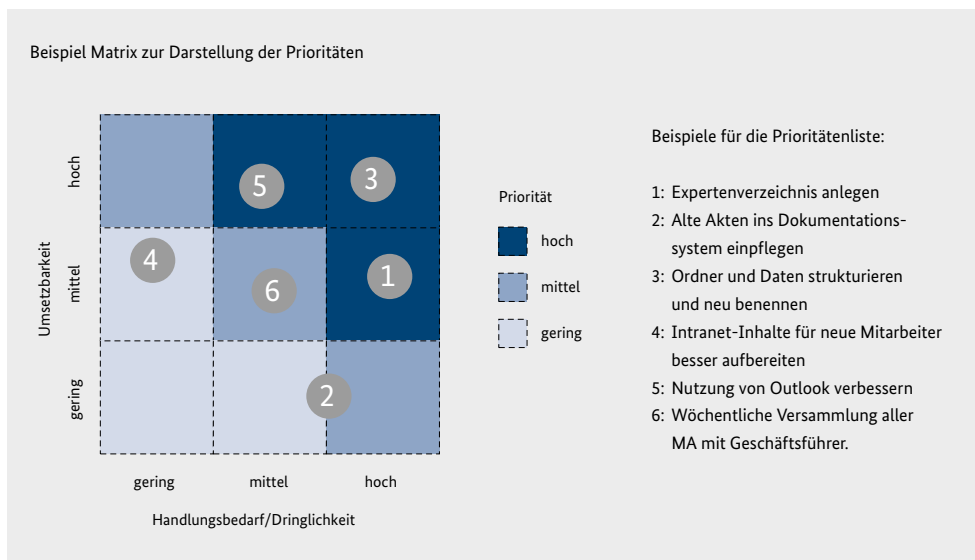
Nun werden gemeinsam Ziele festgelegt und (idealerweise) mit konkreten Messkriterien hinterlegt. Denn nur so können Sie im Nachhinein erkennen, in welchem Umfang Ihre Maßnahmen gegriffen haben. Mit den definierten Zielen im Blick können nun Lösungskonzepte ausgearbeitet und hinsichtlich ihrer Machbarkeit bewertet werden. Ob eine Lösung oder eine Maßnahme sinnvoll eingeschätzt wird entscheidet eine Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Auswahl und Priorisierung von WM-Lösungen

Oftmals steht ein Unternehmen vor mehreren, konkurrierenden Herausforderungen und es kommen mehrere Lösungen in Frage. In diesem Fall wird eine Priorisierung notwendig. In der Praxis hat sich beispielsweise die Bewertung von Lösungsoptionen anhand der Dimensionen „Umsetzbarkeit“ und „Bedeutung für den Geschäftserfolg“ bewährt. Zur Beurteilung der beiden Kriterien bietet sich die Beantwortung der folgenden Fragen an:

- Wie einfach/schwer erscheint die Umsetzung des Lösungsansatzes nach erster Einschätzung?
- Wie schnell/langwierig erscheint die Umsetzung?
- Wie beeinflussbar sind die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen?
- Wie dringlich ist es aktiv zu werden?
- Wie stark tragen die Herausforderungen zur Gesamtzielerreichung bei?

Über diese Bewertung lassen sich prognostizierter Aufwand und Nutzen ins Verhältnis setzen. Dabei hat es sich bewährt mit einfachen Dingen zu beginnen, die dafür einen hohen Nutzen für das Unternehmen mit sich bringen.



Die Analyse hat viele Verbesserungsbedarfe hervorgebracht. Bei der Würth Elektronik ICS GmbH waren dies zuerst sieben unterschiedliche Handlungsfelder. Die Gefahr, dass sich ein Unternehmen dann „verrennt“ ist groß. Daher wurden die Handlungsfelder priorisiert und auf letztendlich zwei eingeschränkt.

Meilensteine Phase 2:



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der Phase 3 erreicht haben:

- die Ziele für Ihr Wissensmanagement-Programm sind konkret ausgearbeitet.
- Lösungskonzepte sind entwickelt und auf ihre Machbarkeit geprüft.
- Das endgültige Design der WM-Lösung ist ausgearbeitet.
- Die Auswahl geeigneter WM-Methoden und Tools sollte getroffen sein.

Erfolgsfaktoren „Entwicklung“

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Projektleiter:

- Mitarbeiter in Entwicklung einbeziehen, eigene Lösungsvorschläge
- Ziele gemeinsam erarbeiten
- Verbindlichkeiten und Verantwortlichkeiten schaffen
- Unternehmenskultur mit einbeziehen: Passt die Lösung zu unserer Kultur?
- Prioritäten setzen: leicht umsetzbare, nutzenstiftende Punkte zuerst
- Stärken hervorheben und darauf aufbauen
- Schnittstellen zu anderen Bereichen beachten, QM o.ä.
- Nutzenargumente erarbeiten, kommunizieren
- Best Practice Beispiele und Netzwerke nutzen
- Probleme/Krisensituationen mit einbeziehen

4.5 Schritt 4: Implementierung

In dieser Phase führen Sie die ausgewählten WM-Lösungen in Ihrem Unternehmen ein. Dies kann mit der Anpassung der internen Unternehmensabläufe, der Schaffung neuer Funktionen (z. B. Wissensmanager, Redakteur) oder der Installation neuer IT-Systeme einhergehen.

Die Umsetzungsphase dauert in der Regel am längsten, ist aber entscheidend für den Erfolg. Wenn es zu lange dauert, bis das Projekt in Fluss kommt und sich keine signifikanten Vorteile bemerkbar machen, läuft man Gefahr, dass das Interesse einschläft und nur schwer wieder geweckt werden kann. Es ist daher zu empfeh-

len, einige „Startmaßnahmen“ umzusetzen, die einen ersten Erfolg schnell spürbar machen („Quick Wins“) und zugleich verdeutlichen, dass drängende Probleme angegangen werden. Bei der Implementierung von komplexeren Lösungen (z. B. die Einführung eines neuen IT-Systems) empfiehlt es sich, ein eigenes Projekt mit entsprechendem Budget und Verantwortlichkeiten aufzusetzen. Spätestens mit der Umsetzung solcher Wissensmanagementlösung muss auch die Schulung der Beschäftigten erfolgen, die zukünftig mit dem System arbeiten sollen.

Die Kristronics GmbH hatte sich entschlossen, ein „Wiki“, ein innerbetriebliches Kommunikationssystem einzuführen, in dem alle Mitarbeiter gemeinsam an denselben Inhalten arbeiten können. Es wurde ein gesondertes Projekt mit eigenem Budget, Verantwortlichkeiten und Projektplan gestartet. Dies wurde erforderlich, als erkennbar wurde, dass die besonderen Anforderungen an ein Wiki für dieses Unternehmen mit großer Sorgfalt erarbeitet werden müssen.

Bernd Molter, Leiter Entwicklung KRISTRONICS GmbH



Die Einführung bestimmter WM-Lösungen (z. B. Expertenverzeichnisse) kann Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung berühren. Prüfen Sie daher frühzeitig, inwiefern z. B. der Betriebsrat in das Vorgehen einzubinden ist. Prinzipiell ist es ratsam, den Betriebsrat durch frühe Einbindung – ggf. bereits in der Initialisierungsphase – zum Verbündeten und Multiplikator des Projektes zu machen.

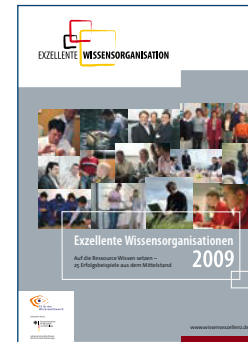
In dieser Phase können auch durch Anwenderberichte aus anderen Unternehmen hilfreich sein, um sich die erfolgversprechenden Methoden bei der Umsetzung von Wissensmanagement zu erschließen (BOX).



Von anderen Unternehmen lernen

Beispiele guter Praxis „Exzellente Wissensorganisation“: Was machen erfolgreiche Unternehmen anders? Wie organisieren sie ihre Wissens- und Informationsströme? Das Projekt „Exzellente Wissensorganisation“ sorgt für die notwendige Transparenz im praktischen Wissensmanagement. Durch konkrete Praxisbeispiele werden Sie an das Thema Wissensmanagement herangeführt.¹⁹

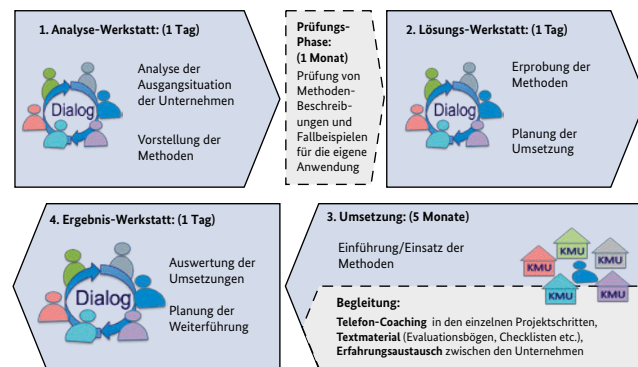
Die Unternehmensbeispiele finden Sie zusammengefasst in einer Broschüre, die online unter www.wissensexzellenz.de zur Verfügung steht.



Eine Wissenswerkstatt ist eine Reihe von drei eintägigen Workshops, bei der sich Teilnehmer aus vier Unternehmen gegenseitig beraten, wie Sie den Umgang mit Wissen in ihren Unternehmen verbessern können. Dabei werden sie von einem Dialogbegleiter unterstützt, der sein Expertenwissen einbringt und Empfehlungen für die WM-Einführung gibt.

Mehr Informationen erhalten Sie unter www.diwis.net

Ablauf der Wissenswerkstätten



In der Implementierungsphase ist es ferner erforderlich, die neuen Methoden und Werkzeuge in die Unternehmensabläufe zu integrieren. Hier kann es sich als

vorteilhaft erweisen, Prozessbeschreibungen anzupassen und neue Vorlagen und Hilfsmittel zu entwerfen.



ProWim wurde im Rahmen des Projektes „WivU“ entwickelt.

ProWim ist ein IT-System das den Prozesscharakter des Wissensmanagements unterstützt. Die Darstellung erfolgt z.B. im Intranet mit Zugriff auf modellierte Prozesse einschließlich eines integrierten Dokumentenmanagements. Somit ist Wissensmanagement keine zusätzlich Aufgabe mehr, sondern integrativer Bestandteil der Prozessbearbeitung.²⁰

Weitere Informationen und kostenloser Download der Software unter www.wivu-transfer.de

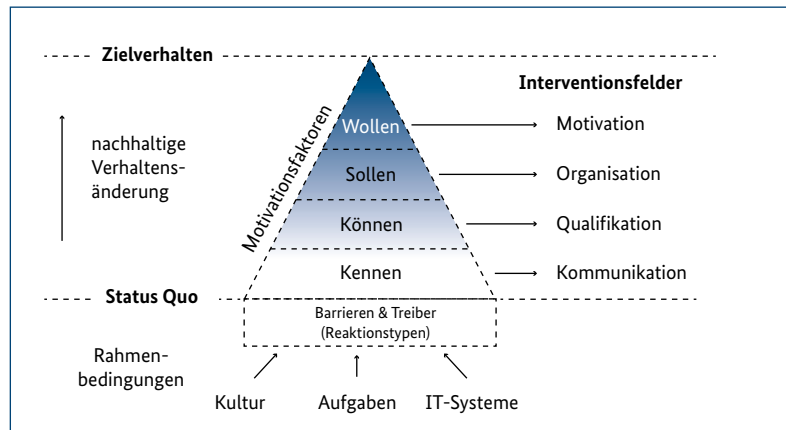


Motivation und Change Management als Erfolgsfaktoren der WM-Einführung

Der Prozess zur Einführung von Wissensmanagement beginnt nicht – wie häufig angenommen – erst mit der (technischen) Implementierung ausgewählter WM-Lösungen. Das Fundament eines erfolgreichen Wissensmanagements wird bereits in der Strategie- und Analysephase gelegt.

Die Einführung von Wissensmanagement ist immer auch als Veränderungsprozess innerhalb des Unternehmens zu verstehen: Gewohnte

Arbeitsroutinen müssen verändert und neue Methoden und Instrumente erprobt werden. Dies bedeutet auch, dass den Mitarbeitern abverlangt wird, einen Lernprozess zu durchlaufen. Daher müssen Faktoren, die eine solche Veränderung unterstützen, professionell befördert werden. Um Akzeptanz für die WM-Lösungen und eine nachhaltige Verhaltensänderung zu unterstützen, sind die vier Motivationsfaktoren zu gestalten:²¹



Motivationsfaktor	Gestaltungsregeln für die Einführung von Wissensmanagement
Kennen	Umfassende Information über Ziele, und Erwartungen geben. Transparenz über Entscheidungen und Prozesse herstellen.
Können	Kompetenzen der Mitarbeiter entwickeln, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden.
Sollen	Unterstützende Steuerungsmaßnahmen einleiten. Führungskräfte als Multiplikatoren einsetzen.
Wollen	Partizipation der Mitarbeiter sicherstellen. Rahmenbedingungen nutzerorientiert gestalten (Feedbackkanäle etablieren).

Die Krautzberger GmbH nutzt ein komplexes IT-System für die Verwaltung aller kunden- und produktbezogenen Daten. Die wenigsten Mitarbeiter nutzten jedoch den vollen Funktionsumfang, so dass nicht alle relevanten Informationen zur Verfügung standen. In einer Umfrage wurden die Mitarbeiter gebeten, ihren Schulungsbedarf und die vorhandene Expertise genau zu beschreiben. Im Ergebnis der Auswertung wurden Schlüsselanwender (Key-User) des Systems identifiziert, die als Multiplikatoren in internen Schulungen die wichtigsten Funktionen ihren Kollegen näher brachten.

Markus Gruhn, Assistent der Geschäftsführung Krautzberger GmbH

Meilensteine Phase 4



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der vierten Phase erreicht haben:

- Wissensmanagement-Lösungen sind in den vorher definierten Unternehmensbereichen eingeführt.
- Mitarbeiter/Anwender wurden geschult (Qualifizierungsmaßnahmen)

Erfolgsfaktoren „Implementierung“

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Fit-Projektleiter:

- Motivation der Beteiligten sichern
- Treiber und Unterstützer identifizieren und einbinden
- Aktivitäten und Lösungen verständlich kommunizieren („internes Marketing“)
- Nutzenargumentation aufbauen und Erfolgsgeschichten vorstellen
- Projektmanagement: Planen, überwachen, steuern
- Auswahl Projektteam (z. B. Akzeptanz, Entscheidungskompetenz)
- Projektteam mit den nötigen Mitteln und Kompetenzen ausstatten
- Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen durchführen

Projektmarketing: Die Firma Kristronics hat begleitend für die Einführung des neuen Wikis einen Flyer entwickelt, der u.a. im Rahmen der Schulungen an die Mitarbeiter verteilt wurde. Der Flyer stellte die wichtigsten Funktionen und die zentralen Wiki-Elemente übersichtlich vor. Außerdem enthielt er eine Übersicht mit Nutzenargumenten für die Firma und die Anwender selbst. Für die Roll-out Phase wurden außerdem Plakate für die Gestaltung der Büroflure eingesetzt, die über die Ziele des Wikis informieren.

„Ich denke, unser Erfolgsfaktor war zum einen unsere Vorgehensweise und zum anderen unsere Einstellung. Wir haben zuerst die Anforderungen aufgenommen, anschließend wurden passende Lösungen evaluiert. Unsere Einstellung war: „Lass doch die Leute mal machen“. Wir haben mehr Wert darauf gelegt, die Kollegen zu motivieren mit zu machen, als Regularien zu schaffen.“

Sven Wartenberg, Projektmanager Würth Elektronik ICS GmbH

4.6 Schritt 5: Evaluierung und Nachhaltigkeit

In Verbindung mit der Umsetzung ist es wichtig, dass Sie sich zeitnah vergewissern, inwieweit das Wissensmanagement erfolgreich ist. Im Rahmen der Evaluierung werden daher die Ergebnisse der Implementierungsphase zusammengefasst und hinsichtlich des Gesamterfolgs überprüft. Aus diesen Ergebnissen aufbauend können Sie entweder neue Maßnahmen ableiten oder die laufenden anpassen.



Im Idealfall wurden bereits im Vorfeld für die Verbesserungspotenziale bzw. für die daraus abgeleiteten WM-Lösungen qualitative und/oder quantitative Messkriterien aufgestellt. Diese dienen Ihnen als Maßstab für die Evaluierung.

Um diese Entscheidung treffen zu können, müssen Sie sich mit Methoden der Evaluation bzw. Erfolgsmessung auseinandersetzen. Hierfür bieten sich unterschiedlich Vorgehensweisen an:

Pilotprojekt auswerten

Die Erfahrung zeigt, dass die Erfolgsmessung oft schwierig oder unangemessen aufwändig ist. Daher sollte man zum Abschluss eines Wissensmanagement-Einführungsprojektes vor allem das Augenmerk auf die Personen richten, die am Projekt direkt beteiligt waren. Hier bietet sich der Einsatz der (Wissensmanagement-)Methode „Projekt-Debriefing“ an. Mit diesem Verfahren wird der Erfolg eines Projektes im Nachhinein bewertet, um daraus für die Zukunft zu lernen bzw. Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.²² Die Beantwortung folgender Fragen steht dabei im Mittelpunkt:

- Was ist gut gelaufen?
- Was ging schief und was waren die Gründe dafür?
- Was können wir zukünftig besser machen?

Die Erfahrungen aus dem Projekt zu sammeln und zu dokumentieren kann auch für andere Kollegen im Unternehmen die Vorlage für ein eigenes Projekt liefern. Mit derselben Methode kann das Projektteam auch auswerten, wie die Zusammenarbeit geklappt hat.

Analyse wiederholen

In der Phase „Analyse“ haben Sie bereits die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens im Wissensmanagement gemessen. Somit haben Sie bereits den Grundstein für

die Entwicklung eines funktionierenden Kontrollinstrumentariums gelegt. Daher kann es sinnvoll sein, die bereits in der Analyse eingesetzten Instrumente erneut zu nutzen, um Veränderungen zu überprüfen.

Es kann sich durchaus lohnen, solche Befragungen regelmäßig durchzuführen, da somit das Thema Wissensmanagement in regelmäßigen Zeitabständen auf die Agenda kommt. Dies trägt auch zur Verstetigung von WM im Unternehmen bei. Selbst wenn alle Mitarbeiter und die Unternehmensleitung vom Nutzen der neuen Methoden überzeugt sind die alten Regeln über Bord zu werfen und eingefahrene Gewohnheiten dauerhaft zu ändern ist dies ein langwieriger und manchmal zäher Prozess. Wichtig ist es daher, die implementierten Lösungen in die Arbeitsprozesse des Unternehmens zu integrieren und WM somit nachhaltig zu etablieren.

Wissensbilanz – Made in Germany: Über die projektbezogene Sichtweise hinaus ist der Erfolg daran messbar, ob durch die Wissensmanagement- Projekte nun Planung und Durchführung von Maßnahmen in Ihrem Unternehmen besser ineinander greifen. Um das herauszufinden, bieten sich beispielsweise Instrumente wie die **Wissensbilanz an.**²³



Die „Wissensbilanz“ ist ein strategisches Managementinstrument, das es KMU ermöglicht, das „immaterielle Vermögen“ schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Eine Wissensbilanz trägt dazu bei, Innovations- und Verbesserungspotenziale im Unternehmen aufzudecken und dient somit als Basis für die Optimierung des Wissensmanagements. Für die effiziente Erstellung einer Wissensbilanz hat das BMWi einen Leitfaden und eine Toolbox herausgegeben, die kostenlos unter www.mittelstand-digital.de zur Verfügung stehen.

Wissensbilanz-Toolbox 2.0: Mit der aktuellen Wissensbilanz-Toolbox 2.0 wird die selbständige Anwendung der Wissensbilanz-Made in Germany vereinfacht und der Erstellungsprozess deutlich effizienter. Sie hilft sowohl bei der Dokumentation der einzelnen Arbeitsschritte als auch bei der strukturierten Auswertung der Ergebnisse in Form von übersichtlichen Tabellen und Grafiken. Die Wissensbilanz-Toolbox 2.0 liefert auf Knopfdruck einen fertigen Wissensbilanz-Bericht mit professionellen Visualisierungen und ausführlichen Erläuterungen, der als Grundlage für die interne und/oder externe Kommunikation verwendet werden kann. Die kostenlos verfügbare Wissensbilanz-Toolbox 2.0 ist für jeden Wissensbilanz-Moderator zu einem unverzichtbaren Instrument geworden, um Wissensbilanzen erfolgreich und kostengünstig in KMU zu implementieren.

Sven Wuscher, Fraunhofer IPK



Wissensbilanz-Schnelltest: In nur zehn Minuten können Sie sich mit dem Wissensbilanz-Schnelltest einen Eindruck über die Chancen, die Risiken und die Verbesserungspotenziale Ihrer immateriellen Vermögenswerte verschaffen.
Online: www.wissensbilanz-schnelltest.de

Meilensteine Phase 5



Folgende Ergebnisse sollten Sie am Ende der Phase 5 erzielt haben:

- Das WM-Projekt wurde sorgfältig ausgewertet,
- Erfolgskennzahlen oder Erfolgsgeschichten sind aufbereitet,
- weitere Schritte sind identifiziert, wie Sie Maßnahmen verbessern und alltagstauglich umsetzen können (kontinuierliche Verbesserung).

„Die Wissensbilanzierung ist heute vor allem als Strategie- und Veränderungswerkzeug zu sehen. Mit ihrer Hilfe können Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen schnell analysiert werden, Chancen und Risiken für alle Bereiche des Unternehmens transparent gemacht und bewertet werden.“

Dr. Manfred Bornemann, Arbeitskreis Wissensbilanz

„Das WM-Projekt hat uns geholfen eine Initiative zur Mitarbeitermotivation einzuführen, die ein Umsatz- und Produktivitätswachstum verwirklichte, das ich nicht für möglich gehalten hätte. Trotz eines Schichtmodells, das hart an die Grenze zum Machbaren geht, rechnen wir monatlich 2,5 Mal so viel ab, wie geplant.“

Frank Krautwer, Geschäftsführer der PM Automotive GmbH

Bis prozessorientiertes Wissensmanagement zum Selbstläufer wird, bedarf es einer längeren „Gewöhnungsphase“. Wird in dieser Zeit die Umsetzung nicht immer wieder eingefordert, verschwindet die Motivation und damit auch die Chance auf den erwarteten Nutzen. Unterstützung durch die Führungskräfte ist für die nachhaltige Einführung notwendig. Der erwartete Nutzen muss möglichst früh für einzelne Mitarbeiter erkennbar werden. Die Idee des prozessorientierten Wissensmanagements muss immer wieder in Erinnerung gerufen werden und in fachliche und organisatorische Entscheidungen einfließen.

Peter Lehmacher, Verantwortlicher Wissensmanagement im Engineering, Infraser GmbH & Co. Knapsack KG.

Wissensmanagement ist keine einmalige Angelegenheit sondern eine stetige Aufgabe. DESMA ist sich dessen bewusst und treibt das Thema kontinuierlich voran.

Christian Decker, Geschäftsführer Klöckner DESMA Schuhmaschinen GmbH

Erfolgsfaktoren „Evaluierung und Nachhaltigkeit“

Erfolgsfaktoren in dieser Phase, aus Sicht der Fit-Projektleiter:

- Klare Ziele und Bezug zur Strategie erleichtern die Evaluation
- Kennzahlen können helfen (qualitativ und quantitativ)
- Nutzen und Erfolge aufzeigen
- Kontinuierliches Sammeln von Lernerfahrungen, nicht nur am Ende des Projektes
- Verständnis WM als kontinuierlichen Prozess/ Teil der Unternehmenskultur
- Zeit und Ressourcen für diese Phase einplanen
- Feedbackstrukturen aufbauen
- Anreizsysteme zur Unterstützung der Verankerung

5. Fit-Werkzeuge

Im Rahmen der Initiative sind viele innovative Vorgehensweisen und Technologien entwickelt worden um konkrete Problemstellungen im Unternehmen zu lösen. Die Projekte orientieren sich an dem etablierten und ganzheitlichen Verständnis von Wissensmanagement: Geht es darum technische Lösungen im Unternehmen zu etablieren, werden die organisatorischen sowie kulturellen Rahmenbedingungen bei der Einführung gleichermaßen berücksichtigt? Den Schlüssel zum Erfolg stellt die richtige, auf das Unternehmen angepasste Auswahl von Lösungen dar. Daher bieten einige Projekte einen regelrechten „Baukasten“ mit Lösungen an. Dabei kommt es auf die systematische, methodisch gestützte Auswahl von Lösungen an.

Damit sich der Nutzen und Erfolg von Wissensmanagement im Unternehmen entfalten kann ist es ferner entscheidend Aspekte der Unternehmenskultur, der Ablauf- und Aufbauorganisation sowie der Motivation und internen Kommunikation bei der Einführung zu berücksichtigen.

Im folgenden Kapitel finden Sie einen zusammenfassenden Überblick bzgl. weiterführender Online-Angebote, Literatur, Arbeitshilfen und Praxisbeispiele die im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ entstanden sind.

5.1 Arbeitshilfen/Werkzeuge



www.prowis.net

ProWis-Lösungsbox: Hier stehen Ihnen zahlreiche Hilfsmittel für die Diagnose, Gestaltung und Umsetzung Ihres unternehmensspezifischen Wissensmanagement-Konzeptes zur Verfügung. ProWis unterstützt Unternehmen sich ein transparentes Bild über den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu verschaffen und schlägt die wichtigsten Ablaufschritte für die Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement vor. Ferner werden Hilfsmittel bereitgestellt, die das Vorgehen unterstützen und Beispiele aus der mittelständischen Unternehmenspraxis beschreiben.



www.wipro-forum.de

WiPro-Portal: Individualisierte Optimierung Ihres Produktinnovationsprozesses mit Hilfe der WiPro-Software und dem 4W-Konzept. Verknüpfung von Innovations- und Wissensmanagement in einem prozessorientierten Ansatz durch die Bereitstellung bewährter Hilfsmittel. Hierzu gehören: Ein multimedialer Werkzeugkasten für das Management von Produktinnovationen, die Visualisierung und Konzeption Ihres Innovationsprozesses sowie Methoden des Wissens- und Innovationsmanagements und eine Übersicht zu Dienstleistungsanbieter zur Unterstützung Ihres Innovationsprozesses.



www.akwissensbilanz.org

Wissensbilanz-Toolbox: Für die effiziente Erstellung einer Wissensbilanz hat das BMWi einen Leitfaden und eine Toolbox herausgegeben, die kostenlos zur Verfügung stehen.



ProWim: Software zur Unterstützung von prozessorientiertem Wissensmanagement: Darstellung im Intra- und Internet mit Zugriff auf modellierte Prozesse einschließlich eines integrierten Dokumentenmanagements sowie prozess- und themenbasierter Wissensnavigation.



IPS-AI Tool: Die Methode der fragengestützten Informationsflussanalyse stellt ein praktikables und effizientes Instrument zur Diagnose und Verbesserung der vorhandenen Interaktionsstrukturen in Unternehmen dar.



WIM STEPS: Bei WIM-Steps handelt es sich um ein **mehrstufiges Analysewerkzeug**, das zur Ermittlung des Wissensmanagement-Bedarf in Unternehmen eingesetzt wird. Eine Kombination aus verschiedenen strukturierten Verfahren ermöglicht ein breites Analysespektrum. Die Analyseinstrumente sind so gewählt, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Wissensmanagements im Unternehmen möglich ist. Die WIM-Steps zielen darauf ab, einen niedrigschwelligen und praxistauglichen Einstieg von Kleinst- und kleinen Unternehmen in das systematische Wissensmanagement zu ermöglichen und zu begleiten. Der Umgang mit Wissen soll optimiert werden, indem Wissen vermehrt als Ressource begriffen und entsprechend genutzt wird. *Gegenwärtig noch kein Download möglich*



Wissenswerkstätten: Eine Wissenswerkstatt ist eine Reihe von drei eintägigen Workshops, bei der sich **Teilnehmer aus vier Unternehmen gegenseitig beraten**, wie sie den Umgang mit Wissen in ihren Unternehmen verbessern können. Dabei werden sie von einem Dialogbegleiter unterstützt, der seine Expertise im Wissensmanagement einbringt, Empfehlungen gibt und **Wissensmanagement-Methoden** vorstellt.

5.2 Literatur



www.prowis.net

Praxisleitfaden Wissensmanagement: Im Leitfaden wird ein Methodenset beschrieben, das es Unternehmen ermöglicht, ihren Umgang mit Wissen selbstständig zu optimieren. Aus dem Leitfaden wird das gesamte ProWis-Vorgehen ersichtlich.²⁴



www.wivu-transfer.de

Die DIN SPEC beschreibt das Vorgehen zur Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement. Ergänzt wird diese Vorgehensbeschreibung durch acht Fallbeispiele aus der Praxis von KMU-Anwendern. Vertreter aus 3 Fit-Projekten, acht Anwender, und weitere Experten haben dieses Dokument gemeinsam entwickelt.²⁵ Die DIN SPEC (PAS) kann kostenlos beim Beuth Verlag heruntergeladen werden: www.beuth.de



Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Der Leitfaden beschreibt die einzelnen Schritte zur Erstellung einer Wissensbilanz.²⁶
www.mittelstand-digital.de oder www.akwissensbilanz.org



Wissenswerkzeuge für Handwerksunternehmen. Dieser Leitfaden dient der Information von Fach- und Führungskräften in Handwerksunternehmen und der praktischen Unterstützung von Multiplikatoren, insbesondere den Innovationsberatern der Handwerksorganisation, im Umgang mit dem Thema Wissensmanagement²⁷.



Ressource Wissen nutzen: Wissensmanagement strategienorientiert entwickeln. Der Handlungsleitfaden unterstützt Fach- und Führungskräfte in Unternehmen bei der Entwicklung und Einführung eines unternehmensstrategisch ausgerichteten Wissensmanagement.²⁸
Weitere Informationen finden Sie unter: www.f-bb.de

Exzellente Wissensorganisationen: 25 Fallbeispiele aus der KMU-Praxis.²⁹
Online verfügbar: www.wissensexzellenz.de



Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel. Im Fokus des Tagungsbandes steht das Managen von Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen. Es werden positive Erfahrungen aber auch Hemmnisse berichtet und Umsetzungschancen diskutiert, unter anderem auch mit Beiträgen der Fit-Projekte.³⁰
Nähere Informationen erhalten Sie beim Pabst Verlag.



Wissensmanagement im Mittelstand: Dieses Buch aus dem Projekt ProWis liefert Ideen und Hinweise für die Gestaltung des Wissensmanagements in Unternehmen und verdeutlicht dies anhand von 15 Unternehmensbeispielen.³¹



Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln: Hintergrundinformationen und Beiträge von über 20 namenhaften Experten rund um das Thema Wissensbilanzierung.³²



Vorgehensweisen und Fallbeispiele für die Praxis – erstellt durch TU Dresden.³⁵



Wissensbilanzen im Mittelstand: Das Buch befasst sich mit den Voraussetzungen für die Entwicklung einer einheitlichen Berichtsstruktur von Wissensbilanzen. Es zeigt auch, wie eine integrierte Berichterstattung zu einer kostengünstigen Verwendung von Wissensbilanzen führen kann. In Beispielen: Wie Unternehmen ihre Wissensbilanz ausweisen und wie sie diese für die Kapitalmarktkommunikation nutzen.³⁶



Wissensbilanzen in der kontinuierlichen Anwendung: Im Leitfaden „Wissensbilanzen in der kontinuierlichen Anwendung“ erfahren Sie, wie sich das Vorgehen der Wissensbilanz-Erstellung in der kontinuierlichen Anwendung verändert.³⁷

Download unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de



Strategische Ziele entwickeln. Im Leitfaden „Strategische Ziele entwickeln“ erhalten Sie Informationen, wie Sie Ihre übergeordneten Unternehmensziele erfassen und die strategische Ausrichtung mit Schlüsselpersonen im Unternehmen strukturiert planen können.

Download unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de³⁸



Maßnahmen managen: Im Leitfaden „Maßnahmen managen“ erhalten Sie zusätzliche Informationen, wie Sie Ihre Maßnahmen aus der Wissensbilanz strukturiert planen und nachhaltig umsetzen können.“

Download unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de³⁹

Studien



Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.³³
Kostenloser Download auf der Webseite des BMWi oder unter www.mittelstand-digital.de



„Wissensstandort Deutschland“ – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft.
Kostenloser Download der Studie³⁴ unter www.wissensmanagement.fraunhofer.de oder unter www.mittelstand-digital.de

5.3 Weblinks und Portale



www.mittelstand-digital.de: Das Internetportal stellt unter der Rubrik Wissenspool/ Wissensmanagement einige Ergebnisse zu den geförderten Projekten aus der Initiative „FIT für den Wissenswettbewerb“ zur Verfügung.



www.wipro-forum.de: WiPro-Forum (4W-Konzept und Portal)



www.diwis.net – Informationen zu Wissenswerkstätten, WM-Baukasten)



www.prowis.net – ProWis-Portal (Lösungsbox, Vorlagen, Leitfaden):



www.akwissensbilanz.org - Wissensbilanz – Made in Germany. Webseite AKWB mit Vorlagen, Artikeln, Toolbox, Leitfaden Bereitstellung)
www.wissensbilanz-schnelltest.de: Bewertung des Intellektuellen Kapitals in weniger als 10 Minuten.



Download des IT-Tools zur Informationsflussanalyse unter: **www.agudd.de** (In der Navigationsleiste klicken Sie dann auf „Support“. Unter „Sonstiges“ finden Sie den Link „Setup IPS-AI Tools“ und darunter die Installationsanweisung unter dem Link „Installationsanleitung“).



Wissensmanagement-Handwerkskoffer und Filme für Handwerksunternehmen.

6. Fit für den Wissenswettbewerb – die Projekte der Initiative im Überblick

Mit der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie durch die Entwicklung moderner Ansätze des Wissensmanagements die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen gestärkt. Hierzu wurden mehr als 30 konkrete Vorhaben gefördert. Der Großteil der Projekte ist bereits abgeschlossen. Im Folgenden finden Sie einen Kurzüberblick über die sog. „Transferprojekte“ der letzten Förderphase. Sie bilden den Abschluss der Fit-Initiative.

3 W – Wirtschaft – Wissen – Wertschöpfung in kleinen und mittleren Unternehmen: Das Projekt versteht die Wissensbilanz als internes Steuerungsinstrument und möchte die Etablierung strategischer Wissensmanagement-Ansätze in KMU fördern. Als Ergebnis liegen aussagekräftige Fallbeispiele vor, die den Einsatz der Wissensbilanzierung noch attraktiver für KMU machen.

DiWis – Dialogbegleitung in Wissenswerkstätten: Die Wissenswerkstätten richten sich an alle, die Wissensmanagement einführen und von den Erfahrungen anderer Unternehmen profitieren wollen. Ziel des Projekts ist die Bereitstellung von Instrumenten und Erfahrungsberichten sowie die Vermittlung konkreter Eindrücke von Wissensmanagement-Lösungen. Die geschieht insbesondere über Testversionen und Vorgehensbeschreibungen, die es KMU ermöglichen, passende Wissensmanagement-Lösung auszuwählen und selbstständig umzusetzen.

Exzellente Wissensorganisation: Hierbei handelt es sich um gute Praxisbeispiele für den ausgezeichneten Umgang mit Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen. Durch erprobte Maßnahmen ausgezeichneter Unternehmen werden Impulse gesetzt, die zur Nachahmung anregen und Unternehmen durch konkrete Praxisbeispiele an das Thema Wissensmanagement heranführen.

KnowMore: Das Projekt widmet sich gezielt der schnelleren Realisierung von Innovationen in den Bereichen Medizintechnik und Gesundheitswesen. Ziele sind die Beschleunigung von Innovationszyklen bei Medizintechnikherstellern sowie die Spezifizierung der Bedarfsanpassung von Kliniken und die Verbesserung der Produktivität von Medizingeräten. Die Auswertung sog. „kritischer Ereignisse“ im Klinikalltag stellt hier einen zentralen Schlüssel zur Zielerreichung dar.

OSIRIS – Ontologisch-Semantisches Integriertes Relationales Informations-System: Ziel von OSIRIS ist es, Wissensmanagement für die nachhaltige Holzwirtschaft zu implementieren. Dies erfolgt über einen einfacheren Zugang zum Branchenwissen über ein Portal sowie ein einfaches und zielführendes Navigieren mit unscharfen Begriffen.

owima – Organisationsübergreifendes Wissensmanagement für die Humanressourcen von KMU: Das Projekt hat einen ganzheitlichen Ansatz für die Branchen Maschinen- und Anlagenbau zur Optimierung des Informationsaustauschs zwischen KMU und potenziellen Mitarbeitern entwickelt. Dabei soll vor allem die Kommunikation von Unternehmen, Bildungsträgern und potenziellen Mitarbeitern optimiert.

ProWis: Wissen – Prozesse – Management: Ziel von ProWis ist die Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen. Hierzu wurde ein Methodenset entwickelt, das es Unternehmen ermöglicht, ihren Umgang mit Wissen mit geringem Aufwand selbstständig zu optimieren. Ein Ergebnis des Projekts ist das ‚ProWis-Portal‘, das ein Vorgehensmodell, Handlungsempfehlungen und Methodenbeschreibungen in einer Lösungsdatenbank gebündelt bereitstellt.

Roadshow „Wissensbilanz – Made in Germany“: Auf den regelmäßigen Informationsveranstaltungen der Wissensbilanz Roadshow können Interessenten strategisches Wissensmanagement kennenlernen und erhalten kostenlos Tools und Leitfäden. Hauptziel ist die Sensibilisierung und aktive Werbung potenzieller Multiplikatoren und Anwender aus KMU für die Wissensbilanz.

Roadshow Wissensmanagement: Experten und Anwender aus der Praxis beantworten die Frage: „Wozu brauche ich Wissensmanagement?“ Außerdem wird der konkrete Nutzen von Wissensmanagement live bei den Interessenten vor Ort spür- und erlebbar gemacht. Hierzu werden unternehmensrelevante Fragestellungen – beispielsweise Unternehmensnachfolge, Mitarbeiterwechsel, oder die Einführung neuer Techniken – näher erörtert

TransWisMan: Hauptziel des Projektes ist der Transfer nachhaltiger, KMU- fähiger Konzepte und Verfahren des Wissensmanagements in eine möglichst große Zahl kleiner und mittlerer produzierender Unternehmen. KMU erhalten fachliche Unterstützung bei der Bedarfsermittlung, Wissensvermittlung und Verfahrensumsetzung, um ein optimales Wissensmanagement-System zu finden, das zu der jeweiligen Organisation und den Mitarbeitern passt.

WIM: Das Projekt WIM richtet sich gezielt an metallverarbeitende Kleinunternehmen, Maschinen- und Anlagenbauer und branchennahe Dienstleister in der Region Riesa-Großenhain-Meißen. Ziel ist die Verbreitung von Erfahrungen zum Umgang mit Wissen sowie die regionale Ausdehnung und inhaltliche Ergänzung innovativer Konzepte auf einen größeren Kreis von KMU.

WiPro: Eine projektspezifische Gestaltung wissensbasierter Produktinnovationsprozesse steht im Hauptfokus des Projekts. Interessenten können ihre eigenen Innovationsprozesse analysieren und ihren Umgang mit Wissen und Informationen verbessern. Dabei steht ihnen die Software WiPro zur Verfügung, die zu jeder Prozessphase Aktivitäten sowie deren In- und Outputs anzeigt und passende Methoden bereitstellt.

Wissensbilanz – Made in Germany: Die Wissensbilanz gibt Unternehmen die Möglichkeit, den immateriellen Wert ihres Unternehmens zu ermitteln und das intellektuelle Kapital des Unternehmens zu bewerten. Sie versteht sich als strategisches Managementinstrument, das es KMU ermöglicht, dieses immaterielle Vermögen schnell und kostengünstig zu erfassen, aufzubereiten und gegenüber wichtigen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Ein entscheidendes Merkmal der Wissensbilanz ist die so genannte Toolbox zur Erstellung einer Wissensbilanz.

Wissensbilanz als Element der Lageberichterstattung: Hierbei handelt es sich um ein Transferprojekt zur Umsetzung für KMU. Ziel ist unter anderem die für den langfristigen Unternehmenserfolg relevanten immateriellen Einflussfaktoren und Indikatoren der Wissensbilanz in die Lageberichterstattung zu integrieren. Hierzu soll eine strukturierte, verifizierbare und testierbare Berichtsstruktur über immaterielle Werte als Element der Lageberichterstattung konzipiert werden.

Wissensbilanz & Qualitätsmanagement: Das Projekt sammelt wichtige Erfahrungen zu der Frage, wie sich die Wissensbilanz in vorhandene Managementsysteme integrieren lässt. Hierzu sollen insbesondere Schnittstellen und Synergiepotentiale zwischen der Wissensbilanzierung und dem Qualitätsmanagement identifiziert und erschlossen werden.

WivU – Transfer: Das Projekt unterstützt Unternehmer dabei, ihren Mitarbeitern Wissen direkt in den Geschäftsprozessen zur Verfügung zu stellen. Möglich wird dies durch Hilfe die Konzeption und Umsetzung von prozessorientiertem Wissensmanagement. Ein wichtiges Ergebnis ist die Entwicklung eines kostenlosen IT-Systems und einer ergänzenden Handlungsanweisung.

ZEUPRO – Zentren für Unternehmensentwicklungsprozesse: ZEUPRO richtet sich an alle, die im Handwerk tätig sind und sich in Bezug auf „Wissen“ und „Nicht-Wissen“ inspirieren lassen möchten. Ziel ist eine wirksame Verankerung des Themas Wissensmanagement in der Handwerksorganisation und ihrer kleinen und mittleren Betriebe sowie der handwerklichen Aus-, Fort- und Weiterbildung und der Betriebsberatung. Hierfür stehen auf die Bedürfnisse von Handwerkern angepasste Methoden und Hilfsmittel zur Optimierung des Umgangs mit Wissen bereit.

Zukunft Wissen: Das Projekt bilanziert Wissenskapital und gestaltet Wissensarbeit. Ziel ist der Aufbau und die praktische Umsetzung eines Werkzeugs für die Informationsversorgung in der Arbeit. Außerdem soll der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen und die Bilanzierung von Erfolgen und Handlungsfeldern in einer Wissensbilanz gefördert werden.

7. Literatur

- 1 Pawlowsky, P.; Gözalan, A.; Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) an der TU Chemnitz. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.
- 2 Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens. 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt.
- 3 Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- 4 Bullinger, H.-J.; Wörner, K.; Prieto, J. (1997): Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends. Fraunhofer IAO, Stuttgart.
- 5 Fraunhofer-Wissensmanagement Community (2005) Wissen und Information 2005. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- 6 CEN/ISSS (2004): Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management), European Committee for Standardization, Brüssel.
Online: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf>.
- 7 Keindl, K.; Mai, B.-E. (2011): Wikis zur Sicherung und Verbreitung von Wissen – Erfolgsfaktoren bei der Einführung in KMU, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 199-206.
- 8 Deutsches Institut für Normung e.V. (2012): DIN SPEC 91281: Einführung von prozessorientiertem Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Beuth Verlag, Berlin.
- 9 Hausmann, S.; Walluszek, K. (2011): WIM-STEPS – auf dem Weg zur systematischen Wissensnutzung in KMU, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, 79-86.
- 10 Kohl, I.; Orth, R. (2010): Fit für den Wissenswettbewerb - Wissensmanagement im Mittelstand, in: wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte, Heft 8, Nov. 2010, S. 52-53.
- 11 Gatzweiler, A.; Wagner, P. (2010): „Open Innovation – Die Einbindung externen Wissens in Innovationsprozesse, Barrieren und Organisationsansätze“, in: Bentele, M.; Gronau, N. et al. (Hrsg.): Tagungsband KnowTech 2010, 12. Kongress zum IT-gestützten Wissensmanagement, Bad Homburg, S.295-302.
- 12 Dornberg, J.H.;(2010): Prozessorientiertes Wissensmanagement – Wie der Praxistransfer gelingen kann!, in: wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte, Heft Sonderheft Best Practice 2010/11, S. 18-19.
- 13 Orth, R.; Voigt, S. (2011): Prozessorientiertes Wissensmanagement im Mittelstand – Erfahrungen aus dem ProWis-Projekt, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 87-93.
- 14 Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, Herausgeber: Kai Mertins und Holger Seidel, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 15 Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, Herausgeber: Kai Mertins und Holger Seidel, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

- 16 Rambau, A.; Mansch, I. (2011): Wissenserzeugung im Aufgabenbezogenen Informationsaustausch in KMU, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 55–61.
- 17 Finke, I.; Will, M. (2005): Mitarbeiterorientierte Einführung von Wissensmanagement, in: Barske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L., Sommerlatte, T. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek. Innovationsmanagement. Produkte – Prozesse – Dienstleistungen, S. 1–57
- 18 Hansen T. M.; Nohria, N.; Tierney, T. (1999): What's your Strategy for Knowledge Management. Harvard Business Review 77, S. 106–116.
- 19 Exzellente Wissensorganisation (2009): Auf die Ressource Wissen setzen – 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand. Herausgeber: Kastrup, C.; Keller, C.; Vollmar, G. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- 20 Dornberg, J.-H.; Lierenfeld, C.; Senz, C. (2011): Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken mit prozessorientiertem Wissensmanagement und geeignetem IT-System gestalten, in: Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (Hrsg.): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers, S. 103–109.
- 21 Kohl, I. (2009): Akzeptanzförderung bei der Einführung von Wissensmanagement – Ein Methodenbaukasten für kleine und mittlere Unternehmen. Fraunhofer IPK und TU Berlin, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 22 Voigt, S.; Fischer, M.; Staiger, M. (2007): Erfahrung sichern - Projektwissen transferieren. In: Wissensmanagement: das Magazin für Führungskräfte, Nr.2, S.32–34.
- 23 Alwert, Bornemann, Will, Wuscher (2013): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz
- 24 Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I. (2011): Praxisleitfaden Wissensmanagement. Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, Herausgeber: Kai Mertins und Holger Seidel, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 25 Alwert, Bornemann, Will, Wuscher (2013): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz
- 26 Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M. (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Dokumentation Nr. 574.
- 27 Bartelt, K. et al. (2012): Wissenswerkzeuge für Handwerksunternehmen. Herausgeber: Interessengemeinschaft des Heinz-Piest-Instituts für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover.
- 28 Bohlander, H.; Gebauer G.; Mühlbradt T.; Kivikas, M. (2011): Ressource Wissen nutzen – Wissensmanagement strategieorientiert entwickeln. Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 48. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG Bielefeld.
- 29 Exzellente Wissensorganisation (2009): Auf die Ressource Wissen setzen – 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand. Herausgeber: Kastrup, C.; Keller, C.; Vollmar, G. Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

- 30 Hacker, W.; Pietrzyk, U.; Debitz, U. (2011): Wissen erfolgreich weitergeben – Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel, Pabst Science Publishers.
- 31 Mertins, K.; Seidel, H. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer Verlag, Berlin u. a.
- 32 Mertins, K.; Alwert, K.; Heisig, P. (2005): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Springer Verlag, Berlin u. a.
- 33 Pawlowsky, P.; Gözalan, A.; Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) an der TU Chemnitz. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.
- 34 Mertins, K.; Will, M.; Meyer, C.; Alwert, K.; Bornemann, M.; Wuscher, S. (2010): Studie „Wissensstandort Deutschland“ – Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft.
- 35 BMWi-Leitfaden – erstellt durch TU Dresden
- 36 Fischer, T.M., Wulf, I. (2013): Wissensbilanzen im Mittelstand. Kapitalmarktkommunikation, Immaterielle Werte, Lageberichterstattung, Integrated Reporting, XBRL. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- 37 Alwert, K.; Wuscher, S. (2013): Kontinuierliche Wissensbilanzierung. Zusatzmodul zur Wissensbilanz – Made in Germany, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.
- 38 Will, M. (2013): Strategische Ziele entwickeln. Zusatzmodul zur Wissensbilanz – Made in Germany, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.
- 39 Alwert, K.; Will, M. (2013): „Maßnahmen managen“. Zusatzmodul zur Wissensbilanz – Made in Germany, hrsg. v. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin.

Forschungsberichte

Ludwig_____
Maximilians–
Universität____
München_____ **LMU**

Lehrstuhl für Empirische Pädagogik
und Pädagogische Psychologie

131

Gabi Reinmann-Rothmeier

Wissen managen:
Das Münchener Modell

Januar 2001



Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissen managen: Das Münchener Modell*
(Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für
Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

Forschungsbericht Nr. 131, Januar 2001

Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik
Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl
Leopoldstraße 13, 80802 München
Telefon: (089) 2180-5146 – Fax: (089) 2180-5002
email: mandl@edupsy.uni-muenchen.de
<http://lsmandl.emp.paed.uni-muenchen.de/>

Redaktion: PD Dr. Michael Henninger
email: henninge@edupsy.uni-muenchen.de

Wissen managen:
Das Münchener Modell

Gabi Reinmann-Rothmeier

Forschungsbericht Nr. 131

Januar 2001

Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Pädagogische Psychologie
und Empirische Pädagogik
Lehrstuhl Prof. Dr. Heinz Mandl

Zusammenfassung

Ausgangspunkt des Münchener Wissensmanagement-Modells ist die Zielrichtung des Lernens sowie die Vorstellung von Wissen als einem variablen Zustand zwischen Information und Handeln. Wissensmanagement umschreibt im Münchener-Modell den Versuch, Wissensbewegungen zwischen Information und Handeln so zu gestalten, dass konkrete Probleme und Situationen zielbezogen bewältigt werden können; es verkörpert eine neue Einstellung gegenüber Wissen und Wissensträgern sowie eine neue Kultur im Umgang mit diesen und ermöglicht eine Integration des technisch orientierten Informationsmanagements mit dem Human Ressource-orientierten Kompetenzmanagement. Mit vier der Metakognitionsforschung nahe stehenden Prozessbereichen will das Münchener Modell psychologische, organisationale und technische Aufgaben des Wissensmanagement theoriegeleitet aufeinander beziehen. Communities bilden die Keimzelle des Wissensmanagements und verstärken die Integrationsfunktion des Modells.

Schlüsselwörter: Wissensmanagement, Wissen, Lernen, Communities

Abstract

The Munich Knowledge Management Model is based on learning goals as well as a conception of knowledge as a variable state between information and acting. Knowledge management in the Munich model paraphrases the attempt to organize movements of knowledge between information and acting, so that specific problems and situations can be solved purposefully. It embodies a new position towards knowledge and its carriers as well as a new culture of how to deal with knowledge. It offers the possibility to integrate technical oriented information management and human resource orientated competence management. Based on results of meta-cognitive research the Munich Management Model wants to combine theoretically psychological, organisational and technical tasks of knowledge management. Communities are the germ-cells of knowledge management and enforce the inclusive function of the model.

Key words: knowledge management, knowledge, learning, communities

WISSEN MANAGEN: DAS MÜNCHENER MODELL

Es gibt viele Wissensmanagement-Modelle, aber nur wenige haben sich auch durchgesetzt – durchgesetzt in dem Sinne, dass sie weite Verbreitung gefunden haben, in der Praxis hohe Akzeptanz erzielen konnten und gleichzeitig in wissenschaftlichen Kreisen auf Anerkennung gestoßen sind. Alle drei Kriterien zusammen haben allenfalls das Baustein-Modell der Gruppe um Probst (Probst, Raub & Romhardt, 1997) sowie das Modell der Wissensspirale von Nonaka (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995) erreicht. Man kann an dieser Stelle nur Spekulationen darüber anstellen, warum diesen beiden Wissensmanagement-Modellen der "Durchbruch" gelungen ist; es spricht einiges dafür, dass die intuitiv nachvollziehbare Pragmatik im Baustein-Modell und die überzeugend "sparsame" theoretische Fundierung im Modell der Wissensspirale entscheidende Gründe hierfür sind und waren.

Im Folgenden wird der Versuch gemacht, aufbauend auf langjährigen konzeptionellen und empirischen Arbeiten zum individuellen, sozialen und organisationalen Lernen (mit neuen Medien)¹ ein Wissensmanagement-Modell zu entwickeln, das sowohl dem Anspruch einer theoriegeleiteten Modellierung als auch praktischen Herausforderungen möglichst gerecht werden und mit diesen Merkmalen insbesondere eine heuristische Funktion für die wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit Wissensmanagement übernehmen soll. Gleichzeitig will dieses Modell ein Defizit aufgreifen, das die bisherige Wissensmanagement-Praxis, -Forschung und -Theoriebildung in weiten Teilen kennzeichnet: nämlich die eher wenig intensive Bemühungen, psychologische Voraussetzungen, Folgen und Begleitphänomene beim Management von Wissen in Verbindung mit organisationstheoretischen und informationstechnischen Frage- und Problemstellungen besser zu verstehen und damit auch wirkungsvoller zu berücksichtigen und zu verändern. Dass psychologische Phänomene in jüngster Zeit immer mehr sowohl als Erfolgsfaktoren als auch als besondere Hindernisse beim Wissensmanagement erfahren und thematisiert werden, ist sicher kein Zufall. Warum dies kein Zufall ist, ist eine der Fragen, auf die das Münchener Wissensmanagement-Modell eine Antwort geben möchte.

¹ Siehe z.B. Reinmann-Rothmeier & Mandl (1993); Reinmann-Rothmeier & Mandl (1996a); Reinmann-Rothmeier, Mandl & Kroschel (1996); Mandl & Reinmann-Rothmeier (1997); Reinmann-Rothmeier & Mandl (1998a, 1998b, 1998c); Reinmann-Rothmeier & Mandl (2000a); Reinmann-Rothmeier & Mandl (in Druck).

Doch bevor das Münchener Modell mit seinem Wissensbegriff, seinem Verständnis von Wissensmanagement und einer Reihe von Prozessbereichen zu Umgang mit Wissen vorgestellt wird, ein kurzer Ausflug in eine Geschichte – eine Geschichte, die das Lernen als Ziel und Voraussetzung von Wissensmanagement gleichermaßen anschaulich auf den Punkt bringt und zum Nachdenken anregen kann.

Mit Wissensmanagement zur lernenden Organisation

Die Begriffe Wissensmanagement und Lernen sind im Prinzip kaum voneinander zu trennen. Wie Wissensmanagement einen enormen Lernimpuls auslösen kann bzw. warum ohne Wissensmanagement relevante Lernchancen verloren gehen können, das kann man mit einer durchdachten Terminologie präzise beschreiben. Es gibt aber noch einen anderen (komplementären) Weg, dies zu tun – einen Weg, der auf den ersten Blick etwas umständlicher (weil länger) aussehen mag, dafür aber um so besser im Gedächtnis bleibt: der narrative Weg über eine kleine Geschichte.

"Outlearning the wolves" – eine Geschichte zum Einstieg²

Eine Vorbemerkung: Sie wissen, was ein Wolf ist? Sie wissen, was ein Schaf ist? Nun: Wölfe fressen Schafe. Noch Fragen? Wölfe haben schon immer Schafe gefressen und das wird auch in Zukunft so bleiben. Wer ein Schaf ist, akzeptiert das so.

Nun die Geschichte: Es war einmal eine Schafherde, die lebte auf einer schönen saftig grünen Weide. Aber die Schafe hatten keinen Frieden, denn die Wölfe überschatteten ihr Leben. Manchmal, wenn die Schafe am Morgen aus dem Schlaf erwachten, war wieder eines von ihnen gegangen – wahrscheinlich angerichtet für ein Wolfsmahl mit Spargelspitzen. Die Weide war umzäunt von einem spitzen Stacheldraht. Aber die Wölfe kamen trotzdem. Die Herde wurde über die Jahre hinweg dennoch immer größer. Man rechnete mit gelegentlichen Verlusten – so traurig das auch war. Aber es war eben schon immer so.

Ich möchte Ihnen nun Otto vorstellen. Aber Vorsicht: Schließen Sie Otto nicht allzu sehr ins Herz; ihn erwartet in dieser Geschichte ein jähes Ende. Otto war traurig über die Resignation in seiner Herde. "Ich habe einen Traum ...," sagte Otto und erklimmte einen Hügel, damit ihn alle hören konnten. "Ich träume von dem Tag, an

² Eine leicht gekürzte und freie Übersetzung einer Geschichte von David Hutchens (1998).

dem kein Schaf mehr für ein Wolfsmahl sterben muss." "Das ist absurd," sagte Shep, das Schaf. "Der Wolf ist so sicher wie der Sonnenaufgang am Morgen." "Ich glaube auch, dass das vorherbestimmt ist," fügte ein anderes Schaf hinzu. "Denn schau selbst, wie unsere Herde im Schatten des Wolfes wachsen konnte." Das machte Otto nur noch trauriger. "Solange der Wolf da ist, ist unsere große Anzahl nur die halbe Wahrheit," sprach Otto. "Wir reden uns stark und sehen nicht, wo wir schwach sind. Wir sagen alle, gegen den Wolf kann man nichts machen. Aber woher *wissen* wir denn, dass das wahr ist?" Ein Schaf namens Curley antwortete: "Es *ist* wahr. Nicht einmal der Zaun kann die Wölfe fern halten. Sie haben wohl gelernt, wie man über den Zaun springt. Wölfe lernen sehr schnell." "Dann müssen *wir* eben noch schneller lernen," sagte Otto. "Wir müssen eine *lernende* Schafherde werden."

"Aber wir lernen doch," Shep war offensichtlich eingeschnappt. "Erst kürzlich habe ich gelernt, mir mit meinen Zähnen einen Dorn aus dem Huf zu ziehen." Der Rest der Herde schaute Shep interessiert an. "Und ich habe gelernt, ein Loch zu graben, schaut mal!", sagte Gigi und begann, den Boden zu traktieren. "Und ich kann mit meiner Schnauze Steine zusammenschieben und einen Haufen machen," sagte Jerome. Aufgeregtes Gemurmel machte sich breit. Für die Welt der Schafe waren diese Dinge ziemlich innovativ. "Diese Art des Lernens ist ein guter Anfang," meinte Otto. "Solche Dinge müssen wir zum Wohle der ganzen Herde nutzen. Aber für das Wolfsproblem wird das nicht genügen. Wir brauchen eine *andere* Form des Lernens." Die Schafe versuchten zu verstehen. Nach einigen Minuten sprach Curley: "Vielleicht sind wir vor den Wölfen sicher, wenn wir uns nachts zusammenrotten und im Kreis schlafen." "Aber das berührt nicht wirklich das Wolfsproblem," sagte Marietta, ein junges Schaf. Doch niemand hörte sie; die Schafe waren zu fixiert auf Curleys Idee. "Ja, ja," riefen alle durcheinander, "heute Nacht schlafen wir im Kreis." Otto war frustriert über diesen Lernversuch. Er freute sich zwar, dass die Herde lernen wollte – das war ein erster Schritt; aber der erschien ihm einfältig. "Das Einzige, was ich jetzt tun kann," dachte er, "ist heute Nacht Wache zu halten." Otto setzte sich an einen Baum und sah zu, wie es Nacht wurde. Am nächsten Morgen war er gegangen.

Als die Herde erwachte und sah, dass Otto weg war, waren alle entsetzt. "Otto war ein gutes Schaf," seufzte Shep. "Er gab uns eine Vision für bessere Tage," lobte Curley. Jerome sagte gar nichts; er schob Steine zu einem Haufen zusammen. "Diese Wölfe," klagte Curley, "es ist alles ihre Schuld." "Die Wölfe sind einfach zu klug; wir werden ihnen nicht Herr," sagte Shep. "Wenn nur dieser dumme Zaun höher wäre!" Die Schafherde war niedergeschlagen. Schließlich ergriff Marietta, das junge Schaf, wieder das Wort: "Warum kommen die Wölfe nur manchmal und nicht ständig?", fragte sie in die Runde. "Wenn Wölfe klug sind und über den Zaun springen können, warum kommen sie dann nicht *jede* Nacht? Wenn ich ein Wolf

wäre, *ich* würde das tun." Die anderen schauten sie verdutzt an. "Vielleicht sind die Wölfe gar nicht so mächtig, wie wir glauben," fuhr sie fort. "Es gibt etwas, das sie aufhält – wenigstens manchmal." "Worauf willst Du hinaus?", fragte Shep. "Ich sage dasselbe, was Otto sagte: Wir müssen *lernen*; wir müssen *zusammen* lernen und wir müssen *schneller* lernen als die Wölfe." "Wir haben doch schon versucht, eine lernende Herde zu sein," gab Shep zu bedenken. "Das war nur ein erster kleiner Schritt," sagte das weise junge Schaf. "Seht selbst, was passiert ist: Wir haben unser *Handeln* geändert, aber nichts damit erreicht. Wir müssen wohl auch *anders denken*; und vor allem müssen wir *anders lernen*." "Aber wie?", wollte nun jeder wissen. "Ich sehe da drei Dinge: Erstens müssen wir unser Lernen von Ottos Vision lenken lassen. Zweitens müssen wir überdenken, ob Wölfe wirklich so klug sind, wie wir bisher glaubten. Drittens müssen wir mehr über Wölfe wissen und ihr Tun verstehen lernen. Lasst uns losziehen und Ideen sammeln und Informationen einholen. Lasst uns so viel wie möglich über Wölfe herausfinden und dieses Wissen dann teilen." Die Schafe zogen los.

Einige Schafe waren ziemlich sauer über Mariettas Worte. "Lernen – schön und gut. Aber wenn der Zaun nicht hoch genug ist, können wir nichts tun. Wir haben nicht die Möglichkeiten, ihn höher zu machen." "Diese Respektlosigkeit vor unseren Vätern, die uns gelehrt haben, dass Wölfe zum Leben gehören. Da kommt so ein junges Lamm und will alles besser wissen." Andere nahmen sich Mariettas Worte zu Herzen: "Marietta hat Recht. Die Wölfe scheinen nur manchmal zu kommen; das macht keinen Sinn." "Letzten Sommer, als wir diese Trockenheit hatten, schienen die Wölfe sehr viel häufiger zu kommen. Hmm" "Vielleicht springen die Wölfe gar nicht über den Zaun"

Als alle Schafe wieder zusammen kamen, herrschte Unruhe. Shep begann: "Freunde, wir haben uns heute hier versammelt, um Otto und seiner Vision zu gedenken. Hat jemand etwas mitzuteilen?" Sogleich brach eine Diskussion darüber aus, ob Wölfe über den Zaun springen können oder nicht: Wie konnte es sein, dass bei Trockenheit viele Schafe verschwinden, nach starken Regenfällen dagegen nicht. Da platzte Curley völlig außer Atem in die Versammlung. "Schnell, folgt mir!", rief sie. Alle rannten blindlings hinter ihr her. Bald kamen sie an eine Stelle des Zauns, unter der ein kleiner Bach hindurchfloss. "Schaut!", rief Curley und deutete mit ihrem Huf auf ein kleines Knäuel Wolle, das am Stacheldraht direkt über der Wasseroberfläche hing. "Ich habe systematisch den Zaun abgesucht und das entdeckt, aber ich weiß nicht genau, was es bedeutet," sagte sie. Die Schafe sahen sich fragend an. Schließlich rief einer aus: "Ich hab's! Die Wölfe kommen gar nicht *über* den Zaun. Sie kommen *unter* dem Zaun hindurch!" Ein anderes Schaf ergänzte: "Das macht Sinn: Wenn Trockenheit herrscht, fließt kein Wasser und die Wölfe kriechen unten durch." "Und wenn es geregnet hat, gibt es zu viel Wasser und die Wölfe kommen nicht unten durch," meinte ein anderer. Die

Aufregung wuchs merkbar. "Das bedeutet: Wölfe können nicht schwimmen!" Alle lachten herzlich. "Da gibt es nur ein Problem," dämpfte jemand die Euphorie, "wir haben keine Macht über den Regen. Wir sind weiter den Wölfen und jetzt auch noch dem Wetter ausgeliefert." Es kehrte Stille ein in die Herde. Dann sprach Gigi: "Ich denke, wir schauen mal wieder auf das falsche Problem. Es ist wahr, dass wir das Wetter nicht steuern können. Aber wir können den Bachlauf steuern. Seht her!" Gigi begann, ein Loch zu graben; bald schlossen sich andere an. "Steht nicht herum! Jeder hilft!", rief jemand. "Nun ... ich kann mit meiner Nase einen Steinhäufen machen," bot Jerome an und fing an, einen kleinen Damm zu bauen. Shep stand da und zog den Schafen Dornen aus den Hufen, die sie sich vom Graben zugezogen hatten. Bald wurde ein kleiner Teich um den Zaun herum erkennbar. Selbst erstaunt über diesen Erfolg brachen die Schafe in ein spontanes kollektives Blöken aus.

In den Tagen, die folgten, hatten die Schafe einen wundervollen Teich, an dem sie trinken, plaudern und spielen konnten. Aber das Beste war, dass die Wölfe nicht mehr kamen ... es verschwanden keine Schafe mehr ... und die Angst war gegangen. "Schön, dass wir eine lernende Herde geworden sind," werden die Schafe beim Schlafengehen wohl gesagt haben. "Ein gutes Gefühl zu wissen, dass wir so etwas nicht mehr mitmachen müssen." Aber Schafe, aufgepasst: Die Wölfe schlafen nicht. Wer weiß, was Ihr bald schon Neues mitmachen müsst.

Was hat diese Geschichte von den Schafen und Wölfen mit Wissensmanagement zu tun?

Ob man nun einen Weltkonzern, einen Mittelstandsbetrieb, eine Schule oder eine Hochschule vor sich hat: Alle diese Organisationen stehen wie die Schafherde in unserer Geschichte vor der Notwendigkeit zu lernen. Und wie in der Geschichte trifft man mit dem Aufruf, zu lernen und mit Wissen intelligent umzugehen, zunächst auf Abwehr. Shep jedenfalls war entrüstet über Ottos Lernplädoyer: "Wir lernen doch," meinte er schroff, denn der Aufruf zum Lernen impliziert, dass man dies bisher versäumt hat. Und es stimmt ja: Wissen und Lernen haben natürlich schon immer eine zentrale Rolle in Organisationen gespielt – die Frage ist nur, wie systematisch, bewusst und planvoll der Umgang mit Wissen und die damit angestrebten Lernprozesse praktiziert wurden und werden. Und genau hier liegt das "Neue" am Wissensmanagement: Nämlich den Umgang mit Wissen nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gestaltend und – wo es geht und Sinn macht – auch steuernd in Wissensprozesse einzugreifen. Shep, Gigi, Jerome – alle haben sie neues Wissen und Können aufgebaut, aber sie haben es für sich behalten und weder den anderen Schafen gezeigt noch in der Herde geteilt. Es gab weder Konzepte noch Methoden, die dies gefördert und unterstützt hätten – es gab kein Wissensmanagement.

Was erzählt uns die Geschichte noch? Die Geschichte erzählt auch vom Erfolg einer Vision – einer Leitidee, die das Denken und Wahrnehmen erweitert und dann die Handlungsmöglichkeiten so ausbauen kann, dass greifbarer Nutzen resultiert. Otto hatte einen Traum: In diesem Traum hörten die Schafe auf, ohnmächtige Opfer zu sein, sie hörten auf, das schiere Überleben bereits als Erfolg zu verbuchen. Ottos Traum von dem Tag, an dem kein Schaf mehr für ein Wolfsmahl sterben muss, hatte Katalysatoreffekt. Doch die Leitidee allein reichte noch nicht. Erst als Marietta gewissermaßen eine neue Theorie aufbrachte, in dem sie die Macht der Wölfe in Frage stellte, bewegte sich etwas. Und sie führte nach Ottos Vorbild auch eine neue Methode ein: das Gespräch und den gegenseitigen Austausch. Der Durchbruch stand bevor, als alle das gemeinsame Interesse hatten, den Wölfen endlich Herr zu werden, und an einem Strang zogen: "Lasst uns losziehen, Ideen sammeln, Informationen einholen und Wissen teilen," lautete Mariettas Aufruf – ein Aufruf zur Netzbildung, wenn man es einmal modern ausdrücken will. So simpel dieser Aufruf klingt, so sehr ist er doch ein strukturelles Novum vor allem in hierarchisch aufgebauten Organisationen. Letztlich aber – und das führt uns die Geschichte ebenfalls vor – sind es die Kompetenzen jedes Einzelnen, die eine Organisation zu einer lernenden Organisation machen: Ohne Gigis Können im Graben, ohne Jeromes Steinhäufen-Fähigkeit und ohne Sheps unterstützende Fertigkeit des "Dornen-Ziehens" wäre der rettende Teich niemals entstanden. Wissensmanagement und lernende Organisationen sind ohne Verständnis der beteiligten Individuen weder denkbar noch machbar.

Der individuelle und der organisationale Lernzyklus

Dass es sich beim Wissensmanagement nur wieder um eine neue, schnell vergängliche Management-Mode handelt – dieser Vorwurf seitens wachsender Kritiker dürfte angesichts der *relativ* langen Lebensdauer, auf die das Wissensmanagement inzwischen zurückblicken kann, bereits weitgehend entkräftet sein. Warum das so ist, weiß keiner so genau, aber es liegt die Vermutung nahe, dass die Idee einer systematischen Lenkung und Gestaltung von Wissensprozessen deshalb so stabil ist, weil Wissen und Lernen zwei basale Kategorien im Leben von Menschen und Organisationen moderner Gesellschaften sind (Reinmann-Rothmeier, 2000a; vgl. auch Willke, 1998). Insbesondere wenn es um das Lernen in und von Organisationen und damit auch um das Thema "lernende Organisation" (Argyris, 1997; Senge, 1990) geht, wird derzeit die Vorstellung stärker, dass Wissensmanagement einen wesentlichen Kurswechsel vom Reden zum Tun bewirken kann: Mit einer neuen Auffassung von Wissen und Wissensprozessen sowie mit praxisorientierten Konzepten und unmittelbar einsetzbaren Methoden kann Wissensmanagement zur Förderung des Lernens von Individuen, Gruppen und ganzen Organisationen beitragen (Reinmann-Rothmeier, Mandl, Erlach &

Neubauer, in Druck). Nun kann man natürlich fragen, wozu überhaupt diese Fokussierung des Lernens notwendig ist. Die Antwort ist naheliegend: Je besser es eine Organisation versteht, mit ihren Wissensressourcen umzugehen und ihre Wissensträger im Aufbau wissensrelevanter Kompetenzen und Einstellungen zu unterstützen, umso leichter kann sie auf Veränderungen in ihrem gesellschaftlichen (und damit auch ökonomischen) Umfeld reagieren und innovative Prozesse anstoßen – und damit beweist sie Lernfähigkeit sowohl im Sinne des Anpassens als auch im Sinne des aktiven Gestaltens. Die Lernfähigkeit einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen stellt insbesondere in der Wirtschaft mit wachsendem Druck am Markt in jedem Fall einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar.

Eine notwendige Bedingung für das Lernen der gesamten Organisation sind die Lernbereitschaft und -fähigkeit der beteiligten Individuen, denn auch für Organisationen gilt, dass der "Ort des Wandels" allein der Mensch sein kann; oder anders formuliert: Der individuelle Lernzyklus und die ihn begleitenden psychologischen Prozesse sind die Essenz der lernenden Organisation (Senge, Kleiner, Smith, Roberst & Ross, 1997): Es kommt stets darauf an, was die Menschen in einer Organisation können und wie sie ihr Können erweitern, was sie wahrnehmen und erkennen und wie sensibel sie für neue Anforderungen sind, inwieweit sie notwendige Veränderungen überhaupt wollen und welche grundlegenden Annahmen dahinter stecken. Den Kern einer lernenden Organisation bildet daher ein Lernzyklus, der nicht nur die Entwicklung neuer Fähigkeiten umfasst, die wiederum andere und erweiterte Denk- und Handlungsmöglichkeiten eröffnen. Vielmehr gehört zu diesem Lernzyklus auch eine neue Sensibilität und Wahrnehmung von Phänomenen in der Organisation, mit der Folge, dass Menschen anfangen, auch neue Annahmen und Überzeugungen herauszubilden. Erst dann kann man von einem individuellen Lernzyklus sprechen, der – wenn er erst einmal in Gang gesetzt ist – zu weitreichenden Veränderungen führen kann³. Senge und Mitarbeiter unterscheiden drei Stationen im individuellen Lernzyklus (vgl. Senge et al., 1997):

- *Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten:* Individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten sind die Basis jeden Könnens und bilden von daher auch die Grundvoraussetzung für Veränderungen in der Organisation. Wer es beispielsweise gelernt hat, sein Wissen mittels simpler Techniken wie Mind Mapping zu visualisieren, ist auch eher in der Lage, sich vorzustellen, dass und wie er seinem Arbeitsteam die gegebene Zielsetzung in einem Bild darstellen und mit diesem Bild die Motivation der Teammitglieder steigern kann. Seine Fähigkeiten eröffnen ihm also auch neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten.

³ Man denke an dieser Stelle nur noch einmal an Hutchens (1998) Geschichte von den Wölfen und Schafen.

- *Ein neues Bewusstsein und eine neue Sensibilität:* Wenn Menschen etwas Bestimmtes können, eröffnen sich ihnen auch neue Wahrnehmungen und Erkenntnisse, die nach und nach zu veränderten Einstellungen führen können. Wer also z.B. in der Lage ist, Teams mittels bildhafter Methoden zu mobilisieren und zu begeistern, sieht in der Regel auch mehr Chancen zur Motivierung anderer Menschen und erkennt günstige Gelegenheiten, diese Chance aktiv zu ergreifen, an denen andere blind vorübergehen.
- *Neue Haltungen und Überzeugungen:* Mehren sich im Laufe der Zeit in einer Organisation bestimmte persönliche Haltungen und Überzeugungen, kommt es schließlich zu einem kulturellen Wandel in der Organisation. Wenn eine wachsende Zahl von Menschen etwa in der Lage ist, sich selbst und andere zu motivieren und für die Stärken dieses Könnens auch ein entsprechendes Bewusstsein ausbilden, wächst in der Organisation die geteilte Auffassung, dass motivierte Menschen den entscheidenden Kern des Erfolgs von Organisationen ausmachen.

Abbildung 1 veranschaulicht den individuellen Lernzyklus, der im Rahmen des Wissensmanagements in nahezu jeder Phase eine mehr oder weniger unmittelbare Rolle spielt.

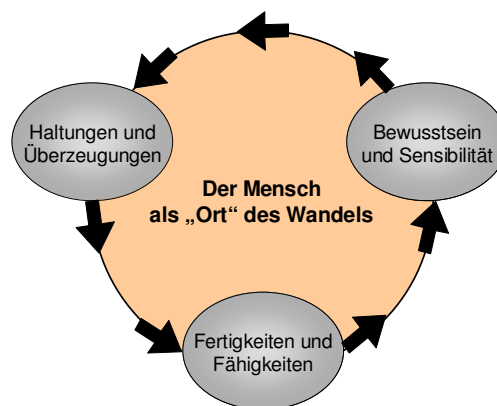


Abbildung 1: Der individuelle Lernzyklus (nach Senge et al., 1997)

Einen solchen individuellen Lernzyklus in Gang zu setzen, ist grundsätzlich schwer: Menschen sind in ihrem Handeln, Wollen und Glauben meist sehr beharrlich. Wenn also der Mensch als Ort des Wandels gelten kann, heißt das noch lange nicht, dass er diesen Wandel auch eigenverantwortlich und selbstorganisiert anstößt und steuert. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, die Organisation als "Ort des Handelns" in die Pflicht zu nehmen (Senge et al., 1997); und genau hier setzt auch das Wissensmanagement an. Eine wirkungsvolle Art, Wandlungs-

prozesse anzustoßen, besteht darin, die Struktur einer Organisation zu verändern, dazu brauchbare Wege und Mittel zu finden oder zu entwickeln und schließlich übergreifende Vorstellungen aufzubauen, wohin das Ganze gehen soll. Normative Elemente wie die Leitidee einer Organisation, strategische Elemente wie neue Organisationsstrukturen sowie operative Elemente wie Konzepte und Methoden – das sind die zentralen Ansatzpunkte dafür, neben dem individuellen Lernzyklus auch einen organisationalen Lernzyklus anzukurbeln:

- *Die Leitidee:* Eine gute Idee steht meist am Anfang erfolgreicher Entwicklungen und Innovationen. Mit der Leitidee werden die Ziele und Werte einer Organisation und der darin tätigen Menschen artikuliert und auf den Punkt gebracht. Die Leitidee ist das (lebendige) Bild von der Zukunft einer Organisation oder anders formuliert: Sie ist der (grobe) Bauplan für ein großes Vorhaben.
- *Konzepte und Methoden:* Zur Umsetzung der Leitidee einer Organisation sind Konzepte und Methoden erforderlich; diese braucht man übrigens in gleichem Maße, um individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzubauen. Hier geht es folglich um den Werkzeugkasten, den jeder Bauherr zur Umsetzung seines Bauplans zur Verfügung haben muss.
- *Neue Organisationsstrukturen:* Methoden allein bleiben wirkungslos, wenn es parallel dazu kein Entgegenkommen in den strukturellen Bedingungen einer Organisation gibt. Wenn der Bauherr zwar einen Laster voll Werkzeug hat, aber unwegsames Gelände ihn daran hindert, zur Baustelle zu gelangen, kann er wieder einpacken.

Abbildung 2 veranschaulicht den organisationalen Lernzyklus, in den sich das Wissensmanagement hervorragend einbetten lässt.

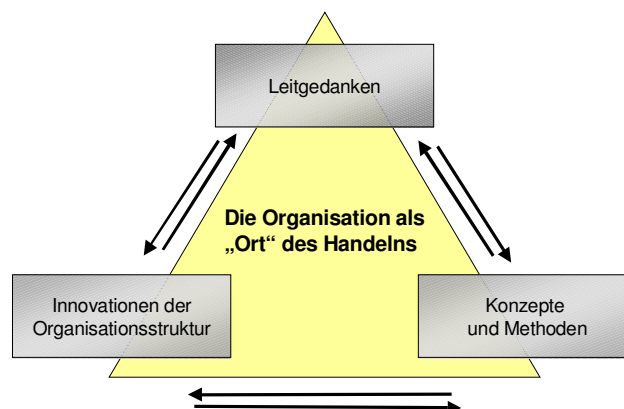


Abbildung 2: Der organisationale Lernzyklus (nach Senge et al., 1997)

Um zu einer lernenden Organisation zu kommen, muss man beide Lernzyklen – den individuellen und den organisationalen Lernzyklus – miteinander verbinden. Wissensmanagement erscheint wie geschaffen für die Aufgabe, diese Verbindung herzustellen. Als Ort des Handelns ist die Organisation konkreter Ankerpunkt für das Management von Wissen; als Ort des Wandels sind es die Menschen in einer Organisation, die man dabei keinesfalls vergessen darf – was angesichts einer steigenden Zahl technischer Wissensmanagement-Methoden und einer damit einhergehenden Technik-Gläubigkeit durchaus keine triviale Aufforderung ist. Organisationales und individuelles Lernen anzustoßen, zu erleichtern, zu unterstützen und zu fördern – das ist die Zielrichtung des Wissensmanagements, wie es in den folgenden Abschnitten dieses Beitrags als Münchener Modell vorgestellt werden wird. Abbildung 3 zeigt, wie der individuelle und der organisationale Lernzyklus ineinander greifen.

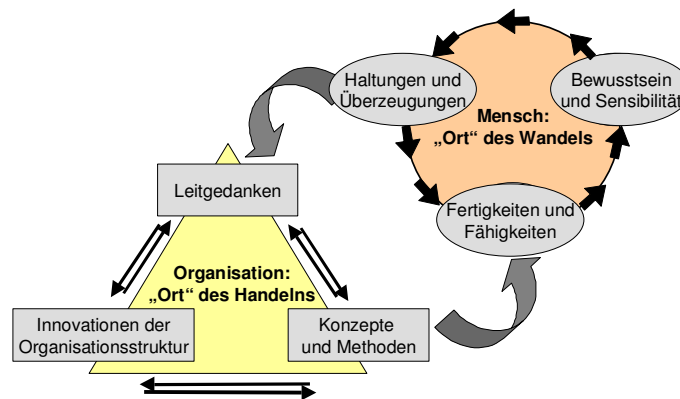


Abbildung 3: Verbindung des organisationalen und des individuellen Lernzyklus
(nach Senge et al., 1997)

Ohne Leitidee zu Wissen, Wissensträgern und wissensbasierten Organisationen gibt es keinen übergreifenden Sinn und Zweck und letztlich auch keine Begeisterung seitens der Menschen in einer Organisation. Leitend in diesem Sinne ist im Münchener Modell die Auffassung von Wissen und die hinter dem Management von Wissen stehende "Philosophie". Ohne Konzepte und Methoden zum Umgang mit Wissen ist es unmöglich, individuelle wie auch organisationale Lernprozesse überhaupt in Gang zu setzen. Damit verschiedene Wissensmanagement-Konzepte und -Methoden nicht als kurzfristige Maßnahmen lediglich additiv zum Einsatz kommen, bietet das Münchener Modell einen Orientierungsrahmen in Form mehrerer Bereiche von Wissensprozessen an. Ohne neue Organisationsstrukturen schließlich fehlt es der Leitidee sowie den Konzepten und Methoden an

Umsetzungschancen und Glaubwürdigkeit. Der im Münchener Modell vorgeschlagene Community-Ansatz verbindet in diesem Sinne Leitidee, Konzepte und Methoden des Wissensmanagements auch mit einer innovativen Organisationsstruktur.

Das Wissensverständnis im Münchener Modell

Ein Wissensmanagement-Modell steht und fällt mit der Vorstellung von Wissen: Der jeweils zugrundeliegende Wissensbegriff ist gewissermaßen die "Baustanz" für ein solches Modell im Sinne einer Orientierung und Halt gebenden "Grundgerüstes". Folglich wird dem Wissensverständnis, das dem Münchener Modell zugrunde liegt, ausreichend Raum gewährt, ist dieses Verständnis doch der entscheidende Referenzpunkt, auf den viele weitere (Modell-)Annahmen und Folgerungen immer wieder zurück gehen.

Bedeutungswandel beim Wissensbegriff

Es gibt mindestens zwei verschiedene Herangehensweisen an den Wissensbegriff (Reinmann-Rothmeier & Vohle, in Druck): "Was ist Wissen?" kann eine erkenntnistheoretisch gemeinte Frage sein und darauf abzielen, was das Wesen des Wissens ausmacht. Das Interesse am Wissen *an sich* geht dahin zu erkunden, welche Elemente über die Zeit und in verschiedenen Situationen auf jeden Fall im Sinne von Invarianzen zum Wissensbegriff gehören (müssen). Die Frage "Was ist Wissen?" kann aber auch allein aus dem Grund gestellt sein, weil man sich – sei es in wissenschaftlichen, sei es in praktischen Kontexten – auf eine gemeinsame Bedeutungszuschreibung beim Gebrauch des Wissensbegriffs einigen muss, um nicht permanent aneinander vorbeizureden. Gerade wenn es um das Thema Wissensmanagement geht, das wissenschaftlich von der Interdisziplinarität lebt und praktisch die Kooperation verschiedener Bereiche einer Organisation nahe legt, könnte es sogar kontraproduktiv sein, verstehen zu wollen, was Wissen *an sich* ist. Denn schnell stellt sich bei diesem Versuch der Effekt ein, dass man Wissen umso weniger versteht, je mehr man nach seinem Wesenskern sucht⁴, und dass man interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit eventuell unmöglich macht. Insbesondere beim Wissensmanagement scheint daher das Ziel vorrangiger zu sein, "mit gleicher Zunge zu sprechen" und gleiche oder zumindest ähnliche Bedeutungen, Vorstellungen und Visionen mit Wissen zu verbinden.

⁴ Auf dieses Phänomen trifft man übrigens auch beim Begriff "Zeit": Jeder glaubt zu verstehen, was Zeit ist und kommt damit auch ganz gut zurecht. Sobald man aber Zeit genauer definieren will, entzieht sich einem das "Wesen" der Zeit. Gleichzeitig wird einem klar: Man muss Zeit gar nicht verstehen, um damit umgehen zu können.

Doch selbst gemeinsame Bedeutungen und Vorstellungen sind über die Zeit hinweg nicht statisch. Seit langem ist in unseren Köpfen die Vorstellung vom Wissen als einem Besitz verwurzelt, der Macht verleiht, der akkumulierbar und übertragbar ist. Allmählich aber entwickelt sich parallel dazu eine Vorstellung vom Wissen als eine Art Bewegung, die man im Englischen mit der Bezeichnung "knowing" ganz gut vom bewegungslosen "knowledge" abgrenzen kann. Wissen als Verb symbolisiert das Prozesshafte, gleichzeitig aber auch Flüchtige und schwer Greifbare am Wissen, und diese neue Vorstellung von Wissen ist uns noch nicht sehr vertraut, wirft viele offene Fragen auf und weckt zudem auch Unbehagen. Denn: Wie hält man Wissen beispielsweise fest, wenn es in Bewegung und nicht unmittelbar "greifbar" ist? Und wem gehört Wissen, wenn es sich gar nicht mehr eindeutig abgrenzen und zuordnen lässt (vgl. Rifkin, 2000)?

Wissen hat heute also wahrscheinlich nicht nur *eine* Bedeutung, sondern mindestens zwei Bedeutungen (vgl. auch Klix & Spada, 1998; Strube et al., 1996):

- Zum einen gibt es *Wissen als Objekt* – z.B. die in einer Enzyklopädie festgehaltenen Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung oder die in einem Intranet verwalteten Best Practice-Berichte über erfolgreiche Projekte. Unter einer solchen objektorientierten Perspektive wird Wissen vor allem als *Substantiv* gebraucht und bezeichnet etwas, auf das man zugreifen kann, weil es in irgendeiner Form materialisiert ist (als Buch, Audio-File, Web-Eintrag, Bild etc.).
- Zum anderen gibt es *Wissen als Prozess*, der auf Erfahrung basiert, den direkten menschlichen Kontakt von Angesicht zu Angesicht erfordert und nicht digital eingefangen werden kann. Unter einer solchen prozessorientierten Perspektive wird Wissen vor allem als *Verb* gebraucht und bezeichnet handlungsinhärentes Wissen, das von der Situation und vom Wissensträger kaum zu trennen ist.

So gesehen kann man sagen, dass Wissen als Prozess letztlich in Handeln übergeht, während Wissen als Objekt eng an der Information haftet. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden von "Informationswissen" und "Handlungswissen" gesprochen werden, um *beiden* möglichen Wissensperspektiven unter dem Dach des Wissens einen Platz geben zu können. Wichtig ist, an dieser Stelle noch einmal zu betonen, dass *beide* Perspektiven und Formen des Sprachgebrauchs von Wissen gerade im Kontext von Organisationen existent sind. In Konzeptpapieren und auf Power Point-Folien setzt sich zunehmend ein moderner, also

konstruktivistisch⁵ anmutender Wissensbegriff (Eckert, 1998; Neuweg, 1999) durch, der die prozessorientierte Perspektive auf Wissen in den Mittelpunkt stellt. Dieses "Bekenntnis" zu einem neuen Wissensverständnis steht jedoch häufig im Widerspruch zur organisationalen Praxis im Umgang mit Wissen: Hier dominieren nach wie vor technikbasierte Versuche, Wissen festzuhalten, zu horten und zu transportieren, was nur unter einer objektorientierten Perspektive auf Wissen möglich ist. Wenn nun also der Bedeutungswandel beim Wissensbegriff realiter ein Nebeneinander von informations- und handlungsnahem Wissen darstellt und unter dem Label des Wissensmanagements relativ flächendeckend Wissen sowohl als Objekt als auch als Prozess betrachtet und behandelt wird, macht es wohl auch Sinn, dies in der theoretischen Konzeptualisierung von Wissen zu berücksichtigen.

Informations- und Handlungswissen

Im Münchener Wissensmanagement-Modell wird Wissen – je nach Perspektive – sowohl in der Nähe des Informationsbegriffs als auch in der Nähe des Handlungsbegriffs gesehen. Folglich bilden im Münchener Modell Informations- und Handlungswissen zwei richtungsweisende Ausprägungsformen (oder auch Zustände) von Wissen. Dabei spielen folgende Unterscheidungsmerkmale eine wichtige Rolle (vgl. Salomon, 2000; Willke, 1998):

- *Informationswissen* gibt es einzeln; *Handlungswissen* findet man nur in sinnvollen Bedeutungsnetzwerken.
- *Informationswissen* kann so wie es ist weitergegeben werden; *Handlungswissen* muss als Netz von bedeutungsvollen Verbindungen konstruiert werden.
- *Informationswissen* kommt auch ohne Kontext aus; *Handlungswissen* ist immer Teil eines Kontextes.
- Mit *Informationswissen* kann man *Handlungswissen* aufbauen; mit *Handlungswissen* bringt man Wissen zum Handeln.
- Dass man *Informationswissen* "besitzt", kann man durch Reproduktion beweisen; dass man *Handlungswissen* "konstruiert" hat, kann man nur durch seine Anwendung in neuen Kontexten zeigen.

⁵ Ohne an dieser Stelle in die Konstruktivismus-Debatte einsteigen zu wollen (siehe z.B. Gerstenmaier & Mandl, 1995), kann man das Merkmal "konstruktivistisch" im vorliegenden Kontext so interpretieren, dass es Wissen als eine individuelle und soziale *Konstruktion* charakterisiert (vgl. Knuth & Cunningham, 1993).

Wohlgemerkt spannen die beiden Gegensatzpaare "Informations- und Handlungswissen" ein Feld auf, in dem viele Variationen von Wissen möglich und auch anzutreffen sind. "Reines" Informationswissen und "reines" Handlungswissen sind nur zwei von vielen Zustandsformen des Wissens, die alle Gegenstand des Wissensmanagements in Organisationen sein können.

Das Wissensverständnis im Münchener-Modell lässt sich auch an einer einfachen Analogie – der **Wasser-Analogie** – veranschaulichen: Jeder kennt das Element *Wasser* in drei Zustandsformen, nämlich *flüssig* als den Zustand, den man gemeinhin mit dem Begriff *Wasser* verbindet, *gefroren* als Eis und *gasförmig* als Wasserdampf; die Übergänge zwischen diesen drei Zustandsformen erfolgen allmählich und nicht abrupt. Physikalisch ist es zwar nicht ganz korrekt, alle drei Zustandsformen unter das Vorstellungskonstrukt "Wasser" zu subsumieren, aber im Alltag kommen wir alle sehr gut damit zurecht. Überträgt man dieses Bild auf den Wissensbegriff, sind die Ähnlichkeiten naheliegend: Wissen ist etwas, das eigentlich ständig in Bewegung ist und sich in dieser Bewegung einmal mehr dem Pol des "gefrorenen" Informationswissens nähert, das gut greifbar und damit auch leicht handhabbar ist, und einmal mehr an den Pol des "gasförmigen" Handlungswissens herankommt, das schwer zugänglich und wenig steuerbar ist. Abbildung 4 soll die Wasser-Analogie zum Wissen veranschaulichen.

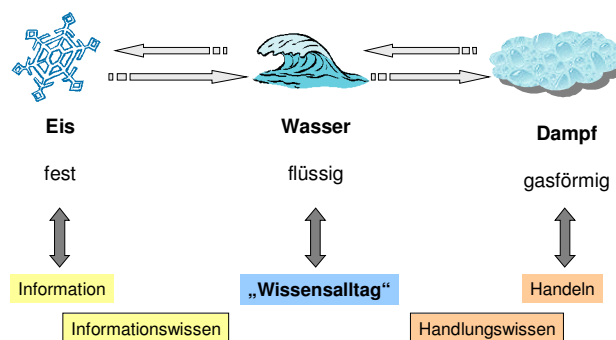


Abbildung 4: Die Wasser-Analogie

Erkenntnistheoretisch ist diese Kategorisierung einschließlich der analogen Darstellungsweise möglicherweise wenig zufriedenstellend, für praktische und empirische Fragen des Wissensmanagements in Organisationen allerdings eine griffige Grundlage für die interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Vor diesem Hintergrund sind Informations- und Handlungswissen im Rahmen des Münchener Modells als heuristische Begrifflichkeiten zu verstehen, die es erlauben, die objekt- und die prozessorientierte Perspektive auf das Wissen miteinander

der zu "versöhnen" und auf diesem Wege auch zwischen technik- und personalzentrierten Bereichen in Organisationen notwendige Brücken zu schlagen. Abbildung 5 fasst die wesentlichen Botschaften zum Wissensbegriff im Münchener Modell noch einmal auf einer abstrakteren Ebene graphisch zusammen.

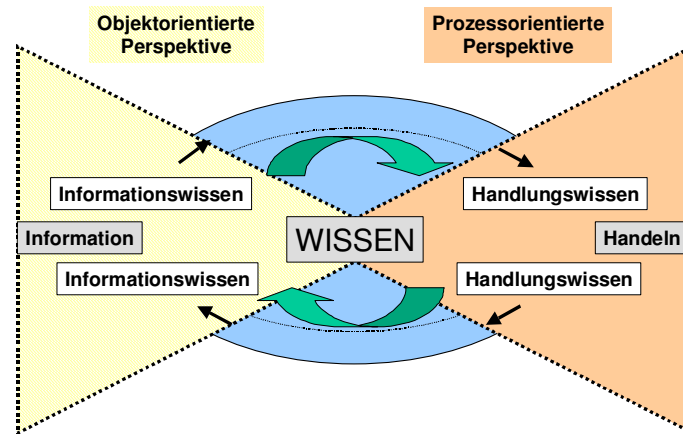


Abbildung 5: Die objekt- und die prozessorientierte Wissensperspektive

Die Auffassung von Wissensmanagement im Münchener-Modell

Die Integrationsfunktion des Münchener Modells

Legt man dem Wissensmanagement ein integratives Wissensverständnis im oben geschilderten Sinne zugrunde, folgt daraus, dass sich Wissensmanagement sowohl auf informationsnahes Wissen unter der objektorientierten Perspektive als auch auf handlungsnahes Wissen unter der prozessorientierten Perspektive beziehen kann und muss, denn einseitige Ausrichtungen würden weder der Realität in Organisationen noch dem Bedeutungswandel im Wissensbegriff gerecht werden. Darüber hinaus ist gerade die *Bewegung* von der Information zum Handeln Gegenstand des Wissensmanagements. So gesehen hat Wissensmanagement zunächst einmal eine integrative Wirkung zwischen Information und Handeln.

Aus der möglichen Doppelperspektive auf das Wissen ergeben sich für das Wissensmanagement in Organisationen zwei wichtige Anknüpfungspunkte bzw. Kooperationspartner: Im Falle der objektorientierten Perspektive ist es das *Informationsmanagement*, das den Technikaspekt im Umgang mit Informationswissen fokussiert; im Falle der prozessorientierten Perspektive ist es das

*Kompetenzmanagement*⁶, das den Personalaspekt im Umgang mit Handlungswissen in den Mittelpunkt stellt (vgl. z.B. Schütt, 2000). Auch in diesem Punkt kommt dem Wissensmanagement eine zentrale Integrationsfunktion zwischen Technik und Human Resources (Personal) in einer Organisation zu.

Auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen kann man Wissensmanagement als den Versuch beschreiben, Wissensprozesse im Spannungsfeld zwischen Information und Handeln zu beeinflussen bzw. Rahmenbedingungen in der Organisation zu gestalten, durch die die intendierten Wissensprozesse bewirkt, forciert, unterstützt oder erleichtert werden. Wissensmanagement kann allerdings immer nur bedingt Einfluss auf Wissensbewegungen (zwischen Information und Handeln) nehmen. Warum das so ist, kann man sich ganz gut verdeutlichen, wenn man an dieser Stelle noch einmal auf die oben beschriebene **Wasser-Analogie** zum Wissen zurückgreift:

- Im *gefrorenen* Zustand lässt sich Wasser von einem (kalten) Ort zum anderen transportieren, man kann Eiswürfel aufeinander stapeln und Eisklumpen in eine bestimmte Ordnung bringen; kurz: *Eis* ist im wahrsten Sinne des Wortes handhabbar. Ähnliches gilt für informationsnahes Wissen (Informationswissen), das expliziert, irgendwo dokumentiert und beispielsweise schriftlich oder elektronisch weitergegeben werden kann.
- Im *gasförmigen* Zustand wird Wasser zu einem nicht mehr greifbaren "Nebel", der weder Anfang noch Ende hat, der zwar dicht sein kann, aber dennoch flüchtig ist; kurz: (*Wasser-*)*Dampf* entzieht sich dem unmittelbaren Zugriff. Ähnliches gilt für handlungsnahes Wissen (Handlungswissen), das an bestimmte situationale Kontexte und Personen gebunden ist, von den Wissensträgern meist nur schwer (oder auch gar nicht) artikuliert werden kann und eng im menschlichen Tun verhaftet ist.
- Im "normalen" *flüssigen* Zustand kann Wasser eiskalt bis brühend heiß sein, es lässt sich stauen und in eine bestimmte Richtung lenken, doch der Versuch, *fließendes Wasser* wortwörtlich zu greifen, muss fehl schlagen. Ähnlich verhält es sich mit den hybriden Zustandsformen des Wissens im Alltag, die teils explizite, teils implizite Anteile in sich tragen und mal mehr, mal weniger gut von außen beeinflussbar und gestaltbar sind.

⁶ Kompetenz ist an sich ein sehr komplexer und vor allem nicht einheitlich definierter Begriff (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000b). In der Praxis von Organisationen ist Kompetenzmanagement eine gängige Bezeichnung von Ansätzen im Personalbereich, die den Ausbau individueller Kompetenzen der Organisationsmitglieder vorantreiben sollen (z.B. Probst, Deussen, Eppler & Raub, 2000).

Für das Wissensmanagement in Organisationen folgt daraus: Dem Management von Wissen sind im organisationalen Kontext durchaus Grenzen gesetzt; Wissen ist weder komplett von außen steuerbar noch entzieht es sich völlig einem äußeren Gestaltungs- und Veränderungswillen. Umso mehr kommt es darauf an, die bestehenden Spielräume des Wissensmanagements möglichst gut zu kennen sowie effektiv und nachhaltig zu nutzen. Wissensmanagement im hier verstandenen Sinne sucht und braucht die Nähe zum Informations- und Kompetenzmanagement und bemüht sich um eine Einbindung sowohl von Information als auch von Handeln – wohlwissend, dass Wissen je nach Zustandsform sehr unterschiedliche Formen und Ausmaße von Steuerung und Gestaltung zulässt bzw. verweigert. Abbildung 6 versucht diese Aussagen zu Gegenstand und Spielraum des Wissensmanagements noch einmal zu bündeln.

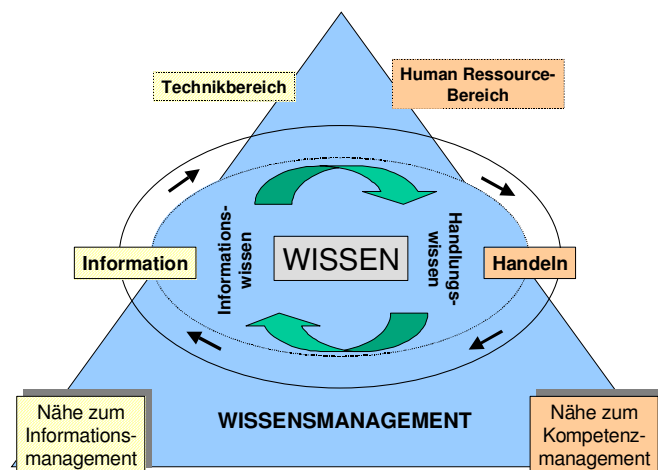


Abbildung 6: Gegenstand und Spielraum des Wissensmanagements

Der Bedeutungsrahmen des Münchener Modells

Mit dem erläuterten Verständnis zum Gegenstand (Wissen) und Spielraum (Gestaltungsmöglichkeit) des Wissensmanagements will das Münchener Modell vor allem ein heuristisches Modell sein: Infolge seines heuristischen Charakters ist dieses Modell geeignet als Orientierungsrahmen und Verständigungsgrundlage für interdisziplinäre Forschung in der Wissenschaft, für bereichsübergreifende Zusammenarbeit in der Praxis sowie für Kooperationen zwischen Hochschule und Wirtschaft zum Thema Wissensmanagement. Dabei ist das Managen von Wissen – wie bereits gezeigt – in die übergeordnete Idee des Lernens von Individuen, Gruppen und Organisationen eingebettet, womit man bei einem wichtigen Stichwort ist: der Zielrichtung und Zielsetzung des Wissensmanagements im Münchener Modell.

Wie die vom Wissensmanagement initiierten Vorgänge des Bewirkens, Forcierens, Unterstützens und Erleichterns genau aussehen, ist nach dem Münchener Modell abhängig davon, wie die Situationen und Probleme beschaffen sind, die man in einer Organisation bewältigen muss. Das Handeln sowohl von Organisationen als auch von Individuen setzt Intentionen und damit auch Ziele voraus, die den Antrieb jeder Wissensmanagement-Initiative darstellen (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000b). Eine globale Zielrichtung des Wissensmanagements ist die Förderung der individuellen und organisationalen Lernfähigkeit. Weitere konkretere Ziele leiten sich aus aktuellen oder auch antizipierten Problemstellungen (im Sinne von Bedarfslagen, Defiziten etc.) oder allgemeiner aus aktuellen oder antizipierten Situationen (im Sinne von Aufgaben, Herausforderungen etc.) ab und bilden den Maßstab, an dem der "Erfolg" von Wissensmanagement-Initiativen eingeschätzt (evaluiert) wird (vgl. Probst et al., 1997). Wenn z.B. in einer Organisation Qualitätsmängel in einem Geschäftsprozess auftreten, die auf eine schlechte Kommunikation zwischen zwei Bereichen zurückzuführen sind, kann man als Ziel zunächst einmal die Kommunikationsverbesserung anstreben, daraufhin Konzepte und Methoden zur Förderung eines besseren Austausches qualitätsrelevanten Wissens einsetzen und nach einer bestimmten Zeit nachprüfen, ob die Kommunikationsprobleme bewältigt sowie die Qualitätsmängel behoben werden konnten. Und wenn man beispielsweise bei sich selbst bestimmte Wissenslücken entdeckt, kommt es darauf an, genau zu spezifizieren, wo diese Lücken liegen und welche dieser Lücken zu schließen sind, um sinnvolle Maßnahmen einleiten und später nachhaken zu können, ob man seine persönlichen Zielvorstellungen auch realisiert hat. Ziele im Sinne von Absichten und Intentionen in Verbindung mit konkreten Plänen sind also sowohl für den einzelnen Menschen als auch für soziale Systeme wie Organisationen essentiell (Bieri, 1987; Hacker, 1986; Kuhl, 1987; vgl. auch Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1996b): Ohne derartige Ziele sind allenfalls Reaktionen im Sinne von Reflexen oder eingeschliffenen (und nicht mehr bewusst ablaufenden) Verhaltensweisen, aber kein Handeln möglich – und das gilt sowohl auf einer psychologischen als auch auf einer organisationstheoretischen Ebene. Die Auswahl, Formulierung und Festlegung von Zielen (kurz: Zielsetzung) sowie die Einschätzung und Bewertung des Ausmaßes an Zielerreichung nach einer (einfachen oder komplexen) Handlung (kurz: Evaluation) sorgen dafür, dass Wissensmanagement nicht zum Selbstzweck wird, sondern bedarfs- und problemlösungsorientiert praktiziert wird (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000b). Abbildung 7 verknüpft diese Überlegungen zu Zielsetzung und Evaluation mit den beschriebenen Wissensbewegungen zwischen den Polen Information und Handeln.

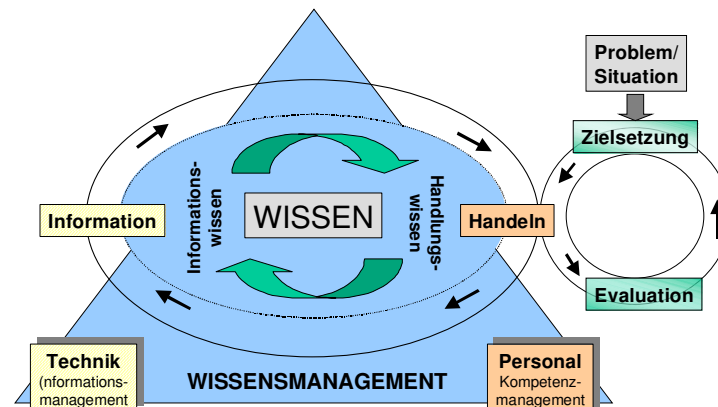


Abbildung 7: Ziele und deren Evaluation im Rahmen des Wissensmanagements

Wissensmanagement verfolgt zu Recht einen pragmatischen Anspruch und steht vor der Aufgabe, sichtbare und denkbare Problemlagen individueller und sozialer Systeme in den Griff zu bekommen und dabei einzelne Zielvorstellungen und Visionen (insbesondere die Vision vom lebenslangen Lernen und von der lernenden Organisation; Senge, 1990) besser und schneller als mit anderen Maßnahmen Wirklichkeit werden zu lassen. Trotz dieses auf Konzepten und Methoden zur Veränderung und Verbesserung zielenden Anspruchs ist Wissensmanagement im Münchener Modell sehr viel mehr als ein teils neues, teils neu (wieder)entdecktes Methodenarsenal in der "Management-Toolbox". Wissensmanagement ist fast so etwas wie eine alternative "Philosophie" und Leitidee in der Wahrnehmung von und im Umgang mit Wissen und Wissensträgern in Organisationen (Reinmann-Rothmeier, 2000a; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000c; Reinmann-Rothmeier et al., in Druck;): Wissen ist in dieser Philosophie nicht nur eine wirtschaftliche Ressource mit wachsendem Wertschöpfungspotential (Picot & Scheuble, 2000), sondern auch eine Art individuelles, soziales und kollektives Gut, dem besondere Wertschätzung gebührt; diese Wertschätzung kann und muss mit einer Wertschätzung von Wissensträgern und -netzwerken als *der* Innovationskraft für Organisationen und für unsere Gesellschaft schlechthin verbunden sein. Wissensmanagement in diesem Sinne verkörpert den Versuch, eine neue Wissens- und Lernkultur zu etablieren, in der Themen wie Wissensteilung und gemeinsame Wissensschaffung sowie die Entfaltung von Kreativität und vorhandenen Lernpotentialen eine weitaus größere Rolle spielen als dies bis dato der Fall ist (vgl. Dick & Hainke, 1999; Fried & Baitsch, 1999). Wissensmanagement im hier vertretenen Sinne wurzelt in der Kultur von Organisationen und kann ohne diese weder ausreichend verstanden noch wirksam in seinen Potentialen ausgeschöpft werden. Letztlich kommt es darauf an, Wissensmanagement als einen Weg zu erkennen und zu beschreiten, auf dem personale und organisa-

tionale Lernfähigkeiten aufgebaut, aktiviert und umgesetzt werden können, und auf dem man sowohl zum lebenslangen Lernen von Individuen und Gruppen als auch zu kontinuierlichen Verbesserungsprozessen von Gemeinschaften und Organisationen konkret beitragen kann. An dieser Stelle wird noch einmal die Bedeutung der beiden Lernzyklen (Senge et al., 1997) deutlich, denen sich das Wissensmanagement im Münchener Modell verpflichtet fühlt.

Verschiedene Wissensprozesse im Münchener Modell

Vier Kernbereiche, die jeweils verschiedene für das Management von Wissen wichtige Prozesse unter einen gemeinsamen Nenner bündeln und mögliche Wissensbewegungen sowie Methoden zur Gestaltung dieser Wissensbewegungen überschaubar machen⁷, stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit im Münchener Modell. Diese Prozessbereiche sind so konzeptualisiert, dass sie individuelle und organisationale Vorgänge und Belange gleichzeitig tangieren und der häufig übersehenen Tatsache Rechnung tragen, dass Wissensbewegungen ohne psychologische Prozesse undenkbar sind (vgl. Probst & Eppler, 1998; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000b). Diese Prozessbereiche⁸, die als Ankerpunkte in einem weiten Feld vielfältiger Wissensbewegungen fungieren, können und sollen neben ihren technischen und organisationalen Implikationen insbesondere auf der psychologischen Ebene den langjährigen Erkenntnissen der Metakognitionsforschung⁹ (z.B. Flavell, 1978; Flavell, Miller & Miller, 1993; Weinert & Kluwe, 1984; vgl. auch Friedrich & Mandl, 1997) Rechnung tragen. Im Folgenden werden die verschiedenen Bereiche von Wissensprozessen kurz beschrieben und die wichtigsten psychologischen Implikationen angesprochen.

Prozesse der Wissensrepräsentation

Was versteht man unter Wissensrepräsentation? Die Bezeichnung "Wissensrepräsentation" umschreibt im Münchener Modell den Versuch, Wissen in irgendeiner Form sichtbar, greifbar und zugänglich (und damit in Grenzen auch "transportierbar") sowie gleichzeitig besser verständlich zu machen. Man könnte auch sagen, Prozesse der Wissensrepräsentation haben das Potential, Wissen in einen Zustand zu bringen, der mittels Technik handhabbar wird. Oder im Bild der

⁷ Diese pragmatische Vorgehensweise einer Kategorisierung verschiedener Vorgänge zu einer begrenzten Anzahl von Gruppen ist dem Baustein-Modell von Probst et al. (1997) entlehnt.

⁸ Näher beschrieben sind diese Prozessbereiche in: Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1999; Reinmann-Rothmeier & Mandl, 2000b; Reinmann-Rothmeier et al., in Druck.

⁹ Die Metakognitionsforschung beschäftigt sich mit der Frage, welches Wissen (im weitesten Sinne) für ein Individuum erforderlich ist, um kognitive Prozesse (Erinnern, Behalten, Lernen etc.) zu überwachen und zu steuern.

Wasser-Analogie zu bleiben: Repräsentationsprozesse zielen darauf ab, Wissen *einzufrieren* und damit für eine bestimmte Zeit zu konservieren sowie zum *Auftauen* bei Bedarf bereit zu halten. Wissensrepräsentation ist folglich häufig mit einer Bewegung verbunden, in der Wissen in Richtung Information geht und in der entsprechend die Technik im Allgemeinen und das Informationsmanagement im Besonderen ein wichtiger Kooperationspartner des Wissensmanagements ist. Die Herstellung von Wissenstransparenz und die Optimierung des Wissenszugriffs durch Wissensrepräsentation ist für eine Organisation wichtig, weil unter solchen Bedingungen Wissen rascher und leichter gefunden, verteilt und genutzt werden kann, weil sich die Gefahr von Wissensverlusten reduzieren lässt und die Organisation reaktionsschneller wird.

Wo liegen die psychologischen Aspekte bei der Wissensrepräsentation? Damit es überhaupt zu Prozessen der Wissensrepräsentation kommen kann, müssen Menschen bereit sein, ihr Wissen nach "außen" (also aus ihrer eigenen Person heraus und in die Organisation hinein) zu geben, was immer auch mit dem Gefühl der "Preisgabe" oder gar "Aufgabe" von Wissen verbunden sein kann (vgl. Nonaka, 1994). Ängste vor Macht- und Kompetenzverlust sowie vor Austauschbarkeit und damit vor einem Werteverlust der eigenen Person innerhalb der Organisation sind daher ganz wesentliche Hemmnisse für jede Form der Wissensrepräsentation (Dick & Hainke, 1999). Zu der Bereitschaft, das eigene Wissen offen zu legen, muss auch die Fähigkeit kommen, Wissen in ein Format zu bringen, das anderen (aber auch einem selbst) den Umgang mit dem eigenen Wissen überhaupt möglich macht: Das heißt, notwendig ist ein hohes Maß an Metawissen über die eigene Wissensbasis ebenso wie über vorhandene Wissenslücken sowie Fertigkeiten zur Verbalisierung, Visualisierung und/oder zu einer anderen Form des Sichtbarmachens von (implizitem) Wissen. Bemühungen um Wissenstransparenz in Organisationen können also nur dann gelingen, wenn neben technischen Tools und organisationalen Rahmenbedingungen individuelle Kompetenzen in der Artikulation, Darstellung, Strukturierung und Präsentation von Wissen berücksichtigt und gefördert werden.

Prozesse der Wissensnutzung

Was versteht man unter Wissensnutzung? Die Bezeichnung "Wissensnutzung" umschreibt im Münchener Modell den Versuch, Wissen anwendbar zu machen, dem Wissen Entscheidungen und Maßnahmen folgen und Wissen im beobachtbaren Tun aufgehen zu lassen sowie Wissen letztlich auch zu "leben". Man könnte auch sagen, Prozesse der Wissensnutzung haben das Potential, Wissen in einen Zustand zu bringen, der von Wissensträgern und den dazugehörigen Kontexten kaum mehr zu trennen ist, weil hier Wissen zum Handeln wird. Oder um im Bild

der **Wasser-Analogie** zu bleiben: Nutzungsprozesse zielen darauf ab, Wissen *aufsteigen* und raumfüllend in alle "Nischen" kriechen zu lassen, wo es sowohl als heißer Dampf Energien *erzeugen* als auch an geeigneten Stellen wieder *kondensieren* kann. Wissensnutzung ist folglich häufig mit einer Bewegung verbunden, in der Wissen in Richtung Handeln geht und in der entsprechend der Personalbereich im Allgemeinen und das Kompetenzmanagement im Besonderen ein wichtiger Kooperationspartner des Wissensmanagements ist. Das Umsetzen von Wissen in sichtbare Ergebnisse durch Wissensnutzung ist für eine Organisation wichtig, weil letztlich nicht das Horten und der Besitz von Wissen, sondern die intelligente und zielsichere Anwendung vorhandenen Wissens über die Position und Zukunftschancen einer Organisation entscheiden. Zudem sind Prozesse der Wissensnutzung eine wichtige (abschließende) Bedingung für Innovationen; denn die Bezeichnung Innovation verdienen neue Ideen und Wissensinhalte erst dann, wenn sie auch in irgendeiner Form zur Anwendung kommen.

Wo liegen die psychologischen Aspekte bei der Wissensnutzung? Damit es zu Prozessen der Wissensnutzung kommen kann, müssen Menschen bereit und in der Lage sein, die potentielle Trägheit des Wissens zu überwinden (Renkl, 1996; Whitehead, 1929). Auch die Sorge, in eingeschliffenen Routinen und Gewohnheiten "gestört" zu werden, kann hier durchaus hemmend wirken; diese Sorge ist vor allem dann verbreitet und auch nachvollziehbar, wenn Zeitdruck und der Druck zu Reaktionsschnelligkeit dominant sind. Problematisch ist in Organisationen zudem der oft eingeschränkte Handlungsspielraum, der es mitunter unmöglich oder zumindest beschwerlich macht, vorhandenes Wissen auch umzusetzen (vgl. von Rosenstiel, 1992). Doch selbst wenn derartige Handlungsspielräume mit Tätigkeits-, Entscheidungs- und Kontrollbefugnissen vorhanden sind, müssen Menschen diese als solche wahrnehmen und erkennen und darüber hinaus nutzen können und wollen. Wahrnehmung, Kompetenz, Motivation und Wille sind psychologische Bedingungen der Wissensnutzung, die auch als potentielle Hindernisse in Frage kommen und häufig viel zu wenig beachtet werden (Heckhausen, Gollwitzer & Weinert, 1987).

Prozesse der Wissenskommunikation

Was versteht man unter Wissenskommunikation? Die Bezeichnung "Wissenskommunikation" umschreibt im Münchener Modell den Versuch, Wissen auszutauschen und untereinander zu teilen, Wissen zu verteilen und zu vernetzen sowie Wissen letztlich in beobachtbare Bewegung zu bringen. Man könnte auch sagen, Prozesse der Wissenskommunikation sind "Wissensbewegungen pur", wobei diese in jedem Zustand des Wissens sowohl mit als auch ohne technische Hilfe möglich sind. Wenn man hier wieder die **Wasser-Analogie** beanspruchen will,

kommt man zu dem Schluss, dass Kommunikationsprozesse Wissen zum *Fließen* bringen und dafür sorgen, dass sich dieser *Fluss* auch ungehindert fortbewegen und ausbreiten kann. Das Teilen und Verteilen von Wissen ist für eine Organisation wichtig, weil nur so sichergestellt werden kann, dass wertvolles Wissen auch Verbreitung findet, dass es wachsen kann und letztlich auch über den einzelnen Wissensträger hinaus zur Anwendung kommt. Je mehr sich das Wissen in Kommunikationsprozessen dem Handeln nähert (also Teilung von Handlungswissen), umso intensiver werden die Interaktionen zwischen Menschen in Organisationen. Insbesondere dieser interaktive Austausch kann als wesentliche Voraussetzung für Innovationen gelten, die selten von einzelnen Wissensträgern, aber häufig vom Zusammentreffen unterschiedlicher Perspektiven und Denkstile verschiedener Menschen ihren Ausgang nehmen.

Wo liegen die psychologischen Aspekte bei der Wissenskommunikation? Kommunikation ist ein ganz zentrales Element menschlichen Daseins; der Mensch ist ein soziales Wesen und ohne Kommunikation nicht überlebensfähig (vgl. Brodbeck, 1999). Damit es auch in Organisationen zu Prozessen einer offenen und lebendigen Wissenskommunikation kommt, müssen Menschen das Gefühl haben, dass dieser Austausch mit gegenseitigem Geben und Nehmen (also mit einer Win-Win-Situation) und letztlich auch mit persönlichem Nutzen verbunden ist. In der Wissenskommunikation zeigt sich, ob und inwieweit Menschen ihr Wissen preisgeben wollen und können, und ob und inwieweit sie die Trägheit des eigenen Wissens zu überwinden bereit und in der Lage sind. Psychologische Barrieren in der Repräsentation und Nutzung von Wissen kommen folglich in der Wissenskommunikation erneut zum Tragen. Mangelndes Vertrauen bis hin zum globalen Misstrauen, Kontakt- und Interaktionsschwellen bis hin zu generellen Antipathien zwischen Menschen sowie defizitäre soziale Fertigkeiten bis hin zur Teamunfähigkeit können Prozesse der Kommunikation (vor allem von handlungsnahem Wissen) nahezu unmöglich machen (vgl. Burow, 1999; Malik, 1999). Umgekehrt ist festzuhalten, dass Vertrauen, hohe Interaktionsdichte und -qualität sowie Teamgeist und Kooperationswille die entscheidenden Stützen jeder Form der Wissenskommunikation darstellen.

Prozesse der Wissensgenerierung

Was versteht man unter Wissensgenerierung? Die Bezeichnung "Wissensgenerierung" umschreibt im Münchener Modell den Versuch, den "Rohstoff" Information zu handlungsrelevantem Wissen zu "verarbeiten" und auf diesem Wege Wissen allein oder zusammen mit anderen zu konstruieren, folglich neues Wissen aufzubauen und innovative Ideen hervorzubringen. Man könnte auch sagen, Prozesse der Wissensgenerierung sind in ihrer Eigenschaft als Treiber und Generator Basis

jedweder Wissensbewegung, indem sie den Stoff, der bewegt werden soll, erst hervorbringen. Unter Rückgriff auf die **Wasser-Analogie** liegt folgender Schluss nahe: Generierungsprozesse sorgen dafür, dass dem fließenden Wasser seine *Quelle* erhalten bleibt, dass der Fluss *nicht* dem Schicksal des *Versiegens* erliegt. Auch im Zusammenhang mit der Schaffung neuen Wissens ist es zunächst einmal gleichgültig, ob sich das aktuell beobachtbare "Wissens-Ergebnis" mehr dem Informations- oder mehr dem Handlungspol nähert. Die Schaffung neuen Wissens durch Wissensgenerierung ist für eine Organisation wichtig, weil nur so gewährleistet werden kann, dass eine Organisation nicht auf ihrem Status quo verharret, sondern die eigene Wissensbasis bedarfs- und zukunftsorientiert weiterentwickeln kann. Die Wissensgenerierung muss zudem als *der* entscheidende Part von Innovationen gelten, zu der freilich noch die Wissensnutzung und letztlich auch die Kommunikation bzw. Verbreitung des neu generierten Wissens kommen muss.

Wo liegen die psychologischen Aspekte der Wissensgenerierung? Die Generierung neuen Wissens ist nur möglich, weil Menschen in der Lage sind zu lernen, weil sie aus Erfahrung neues Wissen schaffen, aus Neugier unerwartete Erkenntnisse machen und infolge ihres Kreativitätspotentials neuartige Gedanken produzieren und ausbauen können. Damit es auch in Organisationen zu Prozessen einer kreativen Wissensgenerierung kommt, müssen Menschen Möglichkeiten haben, bestehendes Wissen in Frage zu stellen, noch nicht relevantes Wissen in die Zukunft zu projizieren und Neugier und Kreativität überhaupt "ausleben" zu dürfen. Auch für die Wissensgenerierung spielt es eine Rolle, ob und inwieweit Menschen über ihr eigenes Wissen Bescheid wissen (also Metawissen haben), und ob und inwieweit sie in der Lage sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen und die daraus entstehenden potentiellen Synergieeffekte für den Aufbau (oder auch Umbau) von Wissen zu nutzen. Psychologische Barrieren in der Repräsentation und Kommunikation von Wissen kommen folglich in der Wissensgenerierung erneut zum Tragen. Mangelndes Vertrauen in die eigenen Lern-, Denk- und Problemlösepotentiale, fehlende zeitliche, äußere und innere "Freiräume" sowie nicht existente oder nicht wahrnehmbare "Reibungen" zwischen verschiedenen Sichtweisen, Fachwelten und Lösungsrichtungen können Prozesse der Generierung neuen Wissens in hohem Maße behindern. Umgekehrt ist festzuhalten, dass allein Menschen in der Lage sind, neues Wissen und damit auch Innovationen hervorzubringen und dass es folglich darauf ankommt, die hierzu vorhandenen Potentiale zu entdecken und zu mobilisieren sowie die "richtigen" Menschen in Teams und Communities (s.u.) zusammenzubringen.

Die Akzentuierung mehrerer Prozessbereiche des Wissensmanagements hat im Münchener Modell sowohl theoretischen Halt als auch heuristischen Wert, indem es wissenschaftliche *und* praktische Anker für prüfende und gestaltende Maßnahmen an die Hand geben kann. Bereits die kurze Skizzierung der verschiedenen Wissensprozesse macht deutlich, dass keiner der vier Bereiche ohne den anderen im Rahmen des Wissensmanagements einen Sinn macht – so wie eine Geschichte auf keines ihrer erzählerischen Kernelemente verzichten kann, ohne ihre Botschaft und Überzeugungskraft einzubüßen. Die Idee und Philosophie "Wissensmanagement" kann also nur in der Zusammenschau und Vernetzung der geschilderten Wissensbewegungen zum Ausdruck kommen. Die vier Prozessbereiche sind inhaltlich relativ offen und zugleich so konzeptualisiert, dass sie strukturähnliche Problemfelder in den Bereichen Psychologie und Pädagogik, Organisationstheorie und Betriebswirtschaftslehre sowie Informatik gleichermaßen bündeln und aufeinander beziehen. Vor diesem Hintergrund bietet das Münchener Modell die Chance, eine integrative Auffassung von Wissensmanagement voranzutreiben (vgl. Bullinger, Wörner & Prieto, 1998; Schütt, 2000): Dazu gehört zum einen, die das Wissensmanagement tragenden Komponenten Mensch, Organisation und Technik miteinander zu verbinden und zum anderen, eine fruchtbare Beziehung zwischen dem Informations- und dem Kompetenzmanagement in Organisationen herzustellen. Die Besonderheit des Münchener Wissensmanagement-Modells liegt demnach im Integrationscharakter und der Möglichkeit, die postulierten Annahmen sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene anzuwenden. In Abbildung 8 sind die verschiedenen Zusammenhänge im Münchener Wissensmanagement-Modell noch einmal zusammengestellt.

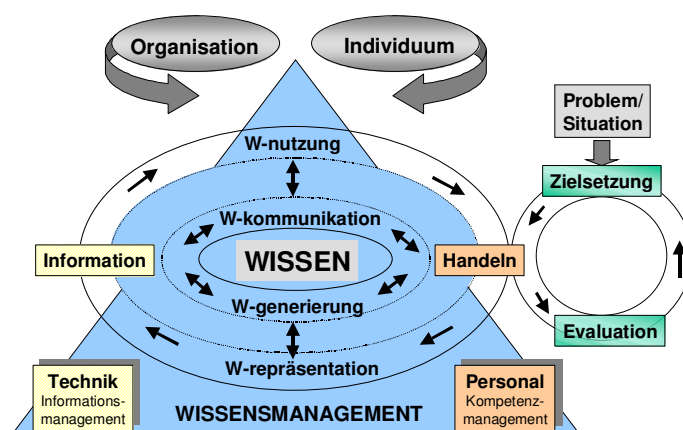


Abbildung 8: Vier Prozessbereiche im Wissensmanagement

Die Rolle von Communities im Münchener Modell

Ein weiteres Charakteristikum des Münchener Wissensmanagement-Modells liegt in der Annahme, dass sog. Communities eine besondere Rolle für die beschriebenen Wissensbewegungen und deren Gestaltung spielen. Im Folgenden soll gezeigt werden, inwieweit Communities als innovative Organisationsstruktur und als Keimzelle des Wissensmanagements gelten können, und welche Potentiale, aber auch offene Fragen mit solchen Gemeinschaften verbunden sind.

Communities als innovative Organisationsstruktur

Communities im Sinne von informellen und sich weitgehend selbst organisierenden Interessengemeinschaften stellen eine neuartige und von traditionellen Hierarchien unabhängige Struktur in Organisationen dar, die besondere Chancen für verschiedene Wissensprozesse eröffnen und im Münchener Modell als "Keimzelle" des Wissensmanagements anerkannt werden. Man kann Communities auch als Personennetzwerke bezeichnen, die in der Regel einen einflussreichen "Vorreiter-Kern" und eine lose gekoppelte Peripherie aufweisen; wesentliche Treiber sind gemeinsame Interessen und/oder Problemstellungen; Kommunikation, Kooperation, Erfahrungsaustausch, Wissensschaffung und wechselseitiges Lernen sind *die* zentralen Prozesse in einer Community. Weitere auffällige Besonderheiten sind Eigenverantwortung, Selbststeuerung, eine gemeinsame Verständigungsbasis und geteilte Ressourcen sowie eine gemeinsame Identität als Gruppe. Das jedenfalls sind diejenigen Merkmale einer Community, die in der Literatur relativ übereinstimmend genannt werden (McDermott, 1999; McMaster, 1998; North & Romhardt, 2000; Wenger, 1999; Wenger & Snyder, 2000; vgl. auch Reinmann-Rothmeier, 2000b). Man kann sich Communities vor dem Hintergrund dieser Merkmale auch als eine Art **dörfliche Gemeinde** vorstellen: In dieser Gemeinde leben Menschen mehr oder weniger eng zusammen, die entweder die Liebe zu diesem Fleck Erde teilen oder andere (praktische) Interessen gemein haben; man trifft sich vor der Kirche und im Wirtshaus, wo man Neuigkeiten und Erfahrungen austauscht und neue Pläne schmiedet; man bekommt die örtlichen Probleme eigenständig in den Griff, man versteht und vertraut einander; jeder kann nutzen, was die Gemeinde als Allgemeingut zur Verfügung stellt und dann und wann hört man ein zufriedenes "Mia san mia"¹⁰.

¹⁰ Für alle Nicht-Bayern eine Übersetzung: "Wir sind wir".

Einen wichtigen Startschuss für die Bekanntheit und Ausbreitung von Communities in Organisationen hat vor allem das Community of Practice-Konzept von Jean Lave und Etienne Wenger gegeben. Lave und Wenger haben in den 80er Jahren im Rahmen der kognitiven Anthropologie das Phänomen der Enkulturation¹¹ in praktisch tätigen Gemeinschaften untersucht und dabei vor allem mit ethnographisch orientierten Studien gearbeitet (Lave & Wenger, 1991). Dieses Ursprungs-Konzept wurde in den darauf folgenden Jahren in mindestens zwei Richtungen weiterentwickelt: in Richtung wirtschaftlich relevanter Kontexte mit Fokus auf den Aspekt der Innovation (z.B. Wenger, 1999) und in Richtung bildungsrelevanter Kontexte mit Fokus auf den Aspekt der Kommunikation (Bielaczyc & Collins, 1999). Im Rahmen des Münchener Modells gelten sowohl *innovationsorientierte Communities*, denen es vorrangig um die Schaffung neuen Wissens (also um Innovation) geht, als Wissensmanagement-Keimzelle als auch *kommunikationsorientierte Communities*, in denen gemeinsame Lernprozesse und die Wissensteilung (also die Kommunikation) im Vordergrund stehen. Viele Communities sind freilich Mischformen und man findet in ihnen keine eindeutige Akzentuierung, da sie innovations- und kommunikationsorientiert sind, was auch durchaus Sinn macht, denn: Es gibt kaum Innovation ohne Kommunikation und umgekehrt hat Kommunikation immer auch Innovationspotential, wenn die "richtigen" Menschen zusammentreffen. Communities – welcher Art auch immer – sind heute in vielen Fällen *virtuelle Gemeinschaften*, deren Mitglieder zur Kommunikation und Kooperation auf technische Hilfsmittel in Form von elektronischen Plattformen und informations- und kommunikationstechnischen Werkzeugen angewiesen sind.

Communities als Keimzelle des Wissensmanagements

Die Community-Idee erfreut sich in Organisationen seit einiger Zeit wachsender Beliebtheit; insbesondere, wenn neue Möglichkeiten im Umgang mit der Ressource Wissen gesucht werden, geht von gemeindeähnlichen Interessengemeinschaften eine hohe Anziehungskraft aus. Und so sind auch die Konnotationen, die mit Communities verbunden werden, meist sehr positiv; typische Assoziationen sind etwa: Verbundenheit und gegenseitige Unterstützung statt Isoliertheit, die Aufteilung von Rechten, Pflichten und Verantwortung statt Machtbündelung, Vertrauen und gegenseitige Verständigung statt Fremdheit und das Erleben des eigenen Ichs ebenso wie das gemeinsame Erleben als Gruppe statt persönlichem und sozialem Identitätsverlust (Reinmann-Rothmeier, 2000b). Ganz deutlich sind hier also Erwartungen zu spüren, die in der Tat Ähnlichkeiten zu den Hoffnungen haben, die man in vernetzen und oft chaotisch und hektisch wirken

¹¹ Enkulturation meint den Begriff des Hineinwachsens in eine bestehende Kultur.

den Organisationen mit einer **dörflichen Gemeinde** verbindet: Eine dörfliche Gemeinde soll Halt geben, für eine gewisse Beständigkeit in einer ruhelosen Zeit sorgen, ein Wir-Gefühl ermöglichen und eine einigermaßen funktionierende Verständigungsbasis garantieren. Zu diesen emotional gefärbten Wünschen seitens der Organisationsmitglieder kommen von Seiten des Managements moderner Organisationen natürlich auch "handfeste" Anforderungen im Hinblick auf eine Optimierung im Umgang mit Wissen. Und in der Tat lassen sich zumindest aus der theoretischen Konzeption von Communities mehrere Funktionen ableiten, die beim Wissensmanagement im Allgemeinen und im Münchener Modell im Besonderen eine zentrale Rolle spielen¹²:

- Communities können als *Knotenpunkt für Kommunikation* zu bestimmten Themengebieten fungieren, indem Information und Wissen unbürokratisch weitergegeben werden; innerhalb einer Organisation oder zwischen verschiedenen Organisationen und/oder Einzelpersonen sind Wissen und Erfahrung mit Hilfe von Communities einfacher zu verteilen und besser teilbar als in anderen Strukturen. Im Münchener Modell ist es folglich die Wissenskommunikation, die von dieser Community-Funktion in hohem Maße positiv beeinflusst wird.
- Communities können als *Forum wechselseitigen Lernens* dienen, indem Wissen und Erfahrung ausgetauscht sowie schwer artikulierbare "Best Practices" und typische Fehler in einer Form weitergegeben werden, die ein echtes Verstehen und Anwendungsnutzen im eigenen Kontext ermöglicht. Im Münchener Modell ist es vor allem die Wissensrepräsentation, die von dieser Community-Funktion tangiert wird.
- Communities können zum *Innovationstreiber* werden, indem infolge eines offenen Austausches Synergieeffekte und innovative Impulse insbesondere durch Interaktionen zwischen verschiedenen Experten hervorgerufen werden; durch den informellen und strukturell unabhängigen Charakter von Communities lassen sich bereichs- und fachübergreifendes Denken und Problemlösen fördern. Im Münchener Modell sind es vor allem die Wissensgenerierung und die Wissensnutzung, die in und mit dieser Community-Funktion einen wirkamen Impuls erhalten.
- Communities können als *Kulturveränderer* tätig sein, indem sie sowohl eine Wissens- und Lernkultur, eine Kommunikations- und Kooperationskultur sowie eine Innovationskultur fördern; sie stellen damit Bedingungen her, die als Voraussetzung erfolgreicher Wissensmanagementprozesse allerorten gefordert werden. Im Münchener Modell ist es die angenommene Verwurzelung von Wissensmanagement als eine neue "Philosophie" im Umgang mit Wissen und

¹² Hier mischen sich allerdings noch erfahrungsgestützte Möglichkeiten von Communities mit theoriegeleiteten Annahmen über wissensmanagementrelevante Potentiale, die noch der empirischen Überprüfung bedürfen.

Wissensträgern in der Kultur einer Organisation, die durch diese Community-Funktion eine nachhaltige Unterstützung bekommt.

- Communities können als *Identitätsstifter* wirken, indem sie letztlich auch das Potential entfalten, einen wirksamen Gegenpol zu losen Netzbeziehungen und fragilen Wertesystemen in der modernen Arbeitswelt zu bilden. Im Münchener Modell sind es allem voran die psychologischen Implikationen beim Management von Wissen, die mit dieser Community-Funktion in hohem Maße berücksichtigt und gefördert werden.

Mit ihren besonderen Merkmalen und Potentialen haben Communities im Rahmen des Wissensmanagements eine zentrale Stellung: Durch die Struktur dieser Form von Gemeinschaften können integrative Zielsetzungen des Wissensmanagements verstärkt und zugleich die psychologischen Aspekte in einer Vielzahl von Wissensprozessen besser verstanden sowie auftretende und intendierte Wissensbewegungen eher gefördert und gestaltet werden. Abbildung 9 verdeutlicht graphisch die Position von Communities im Wissensmanagement und verweist auf die integrativ wirkenden Funktionen dieser innovativen Organisationsstruktur.



Abbildung 9: Die Bedeutung von Communities im Wissensmanagement

Das theoretische Ideal einer Community kommt einer *Wildblume* gleich: Sie wächst dort, wo zufälligerweise Samen auf dem Boden gelandet sind und ebenso zufälligerweise die Bedingungen stimmen, dass der Samen auch aufgeht; niemand muss sich darum kümmern, dass die von allein gewachsene Wildblume ihre Blüte entfaltet; sie ist einfach da und wird wieder vergehen, wenn ihre Zeit abgelaufen ist. Eigenverantwortung und Selbstorganisation bei den ablaufenden Prozessen sowie ein Entstehungsvorgang, der "von unten" aus Interesse und Eigeninitiative kommt – das sind ganz entscheidende Kennzeichen von Communities. Doch die Community als Wildblume hat für Organisationen natürlich auch

einen Haken: Problematisch ist etwa, dass man in diesem Bild weder Gewissheit über die Entstehung einer Community haben noch den Entstehungszeitpunkt festlegen kann, dass die Existenz einer Community genauso fragil ist wie deren Wachstum und dass deren Ende selbstbestimmt erfolgt und kaum gesteuert werden kann. Vor diesem Hintergrund wünschen sich viele Organisationen doch lieber eine Community als *Kulturpflanze*, deren Dasein, Weiterleben und Ende zumindest beeinflussbar und bei dringendem Bedarf letztlich auch von außen steuerbar sind. Dieser "doppelte Wunsch" nach Selbst- und Fremdsteuerung zugleich ist eine besondere Herausforderung im Rahmen des Wissensmanagements generell und speziell im Münchener Modell: Es stellt sich nämlich die Frage, wie viel Starthilfe und wie viel externe Unterstützung eine Community im organisationalen Kontext zum einen braucht und zum anderen verträgt, ohne ihre Besonderheit und damit auch ihr besonderes Potential zu verlieren. Wie diese Gratwanderung von Selbst- und Fremdsteuerung letztlich so austariert werden kann, dass es dem Management von Wissen ebenso wie den Wissensträgern in einer Organisation gleichzeitig dienlich ist, ist noch eine weitgehend offene Frage und Aufgabe mit praktischem und wissenschaftlichem Wert, dem sich das Münchener Wissensmanagement-Modell stellen will.

Ausblick: Forschungsstrategische Überlegungen zum Wissensmanagement

Das hier beschriebene Münchener Modell zum Wissensmanagement hat – wie an mehreren Stellen betont – heuristischen Charakter für Fragen sowohl der Forschung als auch der Praxis. Für die Forschung könnte das Münchener Modell mit seiner Struktur ein Orientierungsrahmen für Forschungsprojekte sein, deren Fragestellungen beispielsweise einzelne Prozessbereiche fokussieren und/oder Zielsetzung und Evaluation in den Blick nehmen und dabei entweder die psychologische oder die organisationale und technische Ebene (oder alle Ebenen zusammen) in den Vordergrund stellen. Mit seinen inhaltlichen Aussagen kann und soll das Münchener Modell zudem dazu beitragen, Wissensmanagement als einen disziplin- und fachübergreifenden Forschungsgegenstand zu etablieren und eine gegenstandsangemessene Forschungsstrategie zu forcieren. Gegenstandsangemessen ist meiner Ansicht nach nur eine Forschungsstrategie, die das alte "Lagerdenken" zwischen "guter" grundlagenorientierter und damit in der Regel quantitativer Forschung einerseits und "niederer", weil qualitativer und auf Anwendung zielende Forschung andererseits zu reduzieren oder gar aufzuheben vermag. Hilfreich erscheint in diesem Zusammenhang der von Gibbons et al. (1994) vorgeschlagene Modus 2 der wissenschaftlichen Wissensproduktion, mit

dem auf die Notwendigkeit einer neu durchdachten Form der anwendungsbezogenen Forschung in einer Gesellschaft aufmerksam gemacht werden soll, deren Probleme sich nur mehr disziplin- und fachübergreifend lösen lassen. Von einem Modus 2 in der Forschung spricht man dann, wenn Wissen im Kontext seiner Anwendung entwickelt wird und sich verschiedene Experten zur Arbeit an einem Problem in einer komplexen anwendungsorientierten Umgebung versammeln, sodass mehrere disziplinäre und fachliche Perspektiven zum Tragen kommen. Mit der Modus 2-Forschung soll der klassische Forschungsbetrieb (Modus 1) nicht verdrängt, sondern ergänzt werden: Entlang der traditionellen disziplinären Struktur von Wissenschaft soll eine neue Art der Forschung entstehen, die eine gesellschaftlich wertvolle Ergänzung darstellt und integrativ in dem Sinne wirken kann, als dass sie Möglichkeiten einer zyklischen Verzahnung mit dem traditionellen Forschungsbetrieb aufzeigt.

Sieht man sich die Besonderheiten des Wissensmanagements als einem Querschnitt-Thema, vor allem zwischen den Disziplinen Betriebswirtschaftslehre, Informatik und Psychologie, genau an, liegt der Gedanke nahe, dass Wissensmanagement-Forschung Modus 2-Forschung sein sollte; folgende Leitgedanken könnten für eine solche Forschung Pate stehen (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2000c):

- Forschung zum Wissensmanagement sollte anwendungsorientiert und bezogen auf konkrete Probleme gestaltet werden.
- Forschung zum Wissensmanagement sollte (mindestens) multidisziplinär und unter Berücksichtigung multipler Perspektiven und Methoden erfolgen.
- Forschung zum Wissensmanagement muss sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein und diese aktiv übernehmen.
- Anwendungsorientierte, problembezogene, multidisziplinäre und mehrperspektivische Forschung zum Wissensmanagement kann und soll auch in Kontakt zur disziplingebundenen Modus 1-Forschung stehen.

Anwendungsorientierung und Problembezug, Multidisziplinarität und Methodenvielfalt, Verantwortungsübernahme und ein damit verbundener Kommunikationsauftrag nach außen sowie eine zyklische Verbindung mit Modus 1 könnten als Leitgedanken in eine Wissensmanagement-Forschung eingehen, die das immer noch vorherrschende Schwarz-Weiß-Denken an den Hochschulen zumindest bei einem Thema aufhebt, das sich ohne echte Kooperation zwischen verschiedenen Disziplinen und Fächern einerseits und zwischen Wissenschaft und Praxis andererseits selbst ad absurdum führen würde.

Literatur

- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bielaczyc, K. & Collins, A. (1999). Learning communities in classrooms: A reconceptualization of educational practice. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional design theories and models* (Vol. II, pp. 269-291). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bieri, P. (1987). Intentionale Systeme: Überlegungen zu Daniel Dennetts Theorie des Geistes. In J. Brandtstätter (Hrsg.), *Struktur und Erfahrung in der psychologischen Forschung* (S. 208-252). Berlin: de Gruyter.
- Brodbeck, F. C. (1999). *"Synergy is not for free". Theoretische Modelle und experimentelle Untersuchungen über Leistung und Leistungsveränderung in aufgabenorientierten Kleingruppen*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement - Modelle und Strategien für die Praxis. In H. D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 21-39). Berlin: Springer
- Burow, O.-A. (1999). *Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dick, M. & Hainke, S. (1999). *"Das ist doch das Einzige, was ich habe an Kapital." Mitarbeitereinschätzungen über Wissensmanagement* (Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 16). Technische Universität Hamburg-Harburg.
- Eckert, N. (1998). *Unternehmensentwicklung und Ökologie des Wissens: Der Primat impliziten Wissens und seine Implikationen für eine evolutionäre Organisationstheorie*. Herrsching: Barbara Kirsch.
- Flavell, J. H. (1978). Metacognitive development. In J. M. Scandura & C. J. Brainerd (Eds.), *Structural/process models of complex human behavior* (pp. 213-245). Alphen a.d. Rijn: Sijthoff & Noordhoff.
- Flavell, J. H., Miller, P. H. & Miller, S. A. (1993). *Cognitive development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Fried, A. & Baitsch, C. (1999). Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen. In K. Götz (Hrsg.), *Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen* (S. 33-45). München: Hampp.
- Friedrich, H. F. & Mandl, H. (1997). Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens. In F. E. Weinert & H. Mandl (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie I Pädagogische Psychologie, Band 4 Psychologie der Erwachsenenbildung* (S. 237-293). Göttingen: Hogrefe.

- Gerstenmaier, J. & Mandl, H. (1995). Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive. *Zeitschrift für Pädagogik*, 41, 867-888.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaft.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, P. M. & Weinert, F. E. (Hrsg.). (1987). *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Hutchens, D. (1998). *Outlearning the wolves. Surviving and thriving in a learning organization*. Waltham, MA: Pegasus.
- Klix, F. & Spada, H. (1998). Einführung. In F. Klix & H. Spada (1998). *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie II Kognition, Band 6 Wissen* (S.1-13). Göttingen: Hogrefe.
- Knuth, R. A. & Cunningham, D. J. (1993). Tools for constructivism. In T. M. Duffy, J. Lowyck & D. H. Jonassen (Eds.), *Designing environments for constructive learning* (pp. 163-188). NAT ASI Series. Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (1987). Motivation und Handlungskontrolle: Ohne guten Willen geht es nicht. In H. Heckhausen, P. M. Gollwitzer & F. E. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 101-120). Berlin: Springer.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Malik, F. (1999). Der Mythos vom Team. *Psychologie heute*, 26 (8), 36-39.
- Mandl, H. & Reinmann-Rothmeier, G. (1997). Lernen mit Neuen Medien. In K. Schwuchow & J. Gutman (Hrsg.), *Weiterbildung Jahrbuch 1997* (S. 195-198). Düsseldorf: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- McDermott, R. (1999). The role of communities of practice in team organization. *Knowledge Management Review*, 3, 1-9.
- McMaster, M. (1998). Communities of practice: an introduction. <http://www.co-il.com/coil/knowledge-garden/cop/mmintro.shtml>.
- Neuweg, G. H. (1999). *Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster: Waxmann.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford UP.
- North, K. & Romhardt, K. (2000). Wissensgemeinschaften. Keimzelle lebendigen Wissensmanagements. *io management*, 7/8, 52-62.

- Picot, A. & Scheuble, S. (2000). Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen. In H. Mandl & G. Reinmann-Rothmeier (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs - Wissensschwund?* München: Oldenbourg.
- Probst, G. & Eppler, M. (1998). Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 3, 147-151.
- Probst, G., Deussen, A. Eppler, M. & Raub, S. (2000). *Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt am Main: FAZ/Gabler.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000a). *Wissen und Lernen im organisationalen Kontext: Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000b). *Communities und Wissensmanagement. Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen* (Forschungsbericht Nr. 129). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000c). *Wissensmanagement in der Forschung: Gedanken zu einem möglichen Forschungs-Szenario* (Forschungsbericht Nr. 132). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1993). Lernen im Unternehmen. *Unterrichtswissenschaft*, 21, 67-74.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1996a). Lernen auf der Basis des Konstruktivismus. *Computer und Unterricht*, 23, 41-44.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1996b). Wissen und Handeln. *Grundlagen der Weiterbildung. Praxis - Forschung - Trends*, 7, 122-127.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1997). Lehren im Erwachsenenalter. Auffassungen vom Lehren und Lernen, Prinzipien und Methoden. In F. E. Weinert & H. Mandl (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie I Pädagogische Psychologie, Band 4 Psychologie der Erwachsenenbildung* (S. 355-403). Göttingen: Hogrefe.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1998a). Lernen in Unternehmen: Von einer gemeinsamen Vision zu einer effektiven Förderung des Lernens. In P. Dehnhostel, H.-H. Erbe & H. Novak (Hrsg.), *Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen* (S. 195-216). Berlin: Edition Sigma.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1998b). Wissensvermittlung: Ansätze zur Förderung des Wissenserwerbs. In F. Klix & H. Spada (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie II Kognition, Band 6 Wissen* (S. 457-500). Göttingen: Hogrefe.

- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1998c). Lernen im Internet - eine Frage des Wissensmanagements? *gdi-impuls*, 1, 34-42.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1999). Wissensmanagement: Modewort oder Element der lernenden Organisation? *Personalführung*, 12, 18-23.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000a). Lernen mit Neuen Medien: Eine Chance für neue Konzepte und innovative Ziele. In C. Harteis, H. Heid & S. Kraft (Hrsg.), *Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 175–187). Opladen: Leske + Budrich.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000b). *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern: Huber.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (2000c). Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement. Ein Widerspruch in sich? *io management*, 11, 68-75.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (Hrsg.). (in Druck). *Virtuelle Seminare in Hochschule und Weiterbildung*. Bern: Huber.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C. & Neubauer, A. (in Druck). *Wissensmanagement lernen*. Weinheim: Beltz.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H. & Kroschel, E. (1996). Lerngeschichten. Lernerfahrungen als Grundlage für den Einstieg in die Lernpsychologie. In J. Lompscher & H. Mandl (Hrsg.), *Lehr- und Lernprobleme im Studium. Bedingungen und Veränderungsmöglichkeiten* (S. 103-117). Bern: Huber.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Vohle, F. (in Druck). Wissensgesellschaft – welche Herausforderungen kommen auf uns zu? Die Rolle der Bildung in der Wissensgesellschaft. In E. Baacke, S. Frech & G. Ruprecht (Hrsg.), *Multimediale Lernwelten. Herausforderungen für die politische Bildung*. Landeszentrale Politische Bildung Baden-Württemberg.
- Renkl, A. (1996). Träges Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. *Psychologische Rundschau*, 47, 62-78.
- Rifkin, J. (2000). *Access. Das Verschwinden des Eigentums*. Frankfurt: Campus.
- Rosenstiel, L. von. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Salomon, G. (2000, September). *Technology and pedagogy: Not a easy match*. Paper presented at the International Conference on teaching and learning within vocational and occupational education and training, Göttingen.
- Schütt, P. (2000). Knowledge Management als Erfolgsfaktor für e-business. In H. R. Rost & C. Schulz-Wolframm (Hrsg.), *e-business* (S. 33-50). Frankfurt am Main: F.A.Z. - Institut.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C. & Ross, R. (1997). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Strube, G., Becker, G., Freska, C., Hahn, K., Opwis, K. & Palm, G. (1996). Wissen und Wissensrepräsentation. In G. Strube, G. Becker, C. Freska, K. Opwis & G. Palm (Hrsg.), *Wörterbuch der Kognitionswissenschaft*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weinert, F. E. & Kluwe, R. H. (Hrsg.). (1984). *Metakognition, Motivation und Lernen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: University Press.
- Wenger E. & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organization frontier. *Harvard Manager*, 4, 55-62.
- Whitehead, A. N. (1929). *The aims of education*. New York, NY: Macmillan.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Ursula Hasler

Wissenskommunikation

Kompetenzaufbau und Wissenstransfer in F&E-Projekten von Fachhochschulen

Online-Kommunikation
Corporate Communications
**ZHAW Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften**

Wissenskommunikation

Ursula Hasler

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Online-Kommunikation

ISBN-10:

ISBN-13:

Alle Rechte vorbehalten

© Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften, Winterthur

2005

Wissenskommunikation

Kompetenzaufbau und Wissenstransfer in F&E-Projekten von Fachhochschulen

*Empirische Untersuchung
bei 20 KTI/SNS-Projekten*

Kurzfassung des Projektberichts

Ursula Hasler

Zürcher Hochschule Winterthur ZHW

April 2004

Einleitung zur Kurzfassung des Projektberichts

Die vorliegende Kurzfassung dient der schnellen Orientierung über die wichtigsten Ergebnisse des Projektes *Wissenskommunikation - Kompetenzaufbau und Wissenstransfer in F&E-Projekten an Fachhochschulen..*

Als wichtige erfolgskritische Faktoren für die Abwicklung von F&E-Projekten erwiesen sich: Die Entstehungsgeschichte des Projektes, der Stellenwert des Projektes an der Hochschule, das Bewusstsein der Projektleitung für Wissensgenerierungsprozesse, die Verantwortung der Projektleitung für Wissenstransfer, die 3 K: Klima, Kultur und Kommunikation, und die Interessen der Wirtschaftspartner. Gesamthaft ergibt sich die grundsätzliche Erkenntnis, dass das Zusammenspiel von externen Partnern und der Hochschule bei der Wissensgenerierung und beim Wissenstransfer in F&E-Projekten komplexer ist, als es das aktuelle Projektförderungsmodell der KTI vorsieht, insbesondere in den nichttechnischen Bereichen.

Die Detailergebnisse der Untersuchung geben verschiedenen Gremien Einblicke in den F&E-Projektalltag an FH: Projektteams, Projektleitungen, Schulleitungen, Fördergremien wie KTI etc. Sie können vor allem die ProjektleiterInnen von F&E-Projekten durch die Gestaltung der Wissensprozesse (Wissensgenerierung, -transfer und -kommunikation) bei der Projektplanung und -abwicklung unterstützen.

Das Projekt WissKomm dauerte vom 1.4.03 bis 30.11.03.

Das Projektteam setzte sich wie folgt zusammen:

Projektleitung: Prof. Dr. Ursula Hasler, Leiterin Online Kommunikation, Zürcher Hochschule Winterthur, ZHW. ursula.hasler@zhwin.ch

Stv. Projektleitung: Daniela Zbinden, Betriebsökonomin FH, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, FHSO

Projektmitarbeit (Interviews): Uta Bestler, Iris Giovanelli, Anna Katharina Pantli (alle ZHW)

Inhalt

1. Projektgrundlagen	4
1.1 Zweck der Untersuchung	4
1.2 Methode und Vorgehen.....	4
2. Ergebnisse.....	6
2.1 Analyse der Rahmenbedingungen der untersuchten Projekte.....	6
2.2 Auswertung der Interviews	7
2.2.1 Erfolgsfaktor 1: Die Entstehungsgeschichte des Projektes	8
2.2.2 Erfolgsfaktor 2: Der Stellenwert des Projektes an der Hochschule	10
2.2.3 Erfolgsfaktor 3: Das Bewusstsein der Projektleitung für Wissensgenerierung .	13
2.2.4 Erfolgsfaktor 4: Die Verantwortung der Projektleitung für Wissenstransfer	15
2.2.5 Erfolgsfaktor 5: Die 3 K: Klima, Kultur und Kommunikation.....	17
2.2.6 Erfolgsfaktor 6: Die Interessen der Wirtschaftspartner	19
3. Fazit und Perspektiven	22
3.1 Offene Fragen	24

1. Projektgrundlagen

1.1 Zweck der Untersuchung

Das Projekt WissKomm untersucht die Praxis der Abwicklung von F&E-Projekten an FH, um die erfolgskritischen Faktoren bestimmen zu können. Ziel der F&E-Tätigkeit an Fachhochschulen ist bekanntlich, dass die Hochschulen durch Forschung neues Wissen generieren und Kompetenzen aufbauen. Dabei wird implizit vorausgesetzt, dass relevantes neues Wissen in Zusammenarbeitsprojekten mit Praxispartnern entsteht und in die Leistungsbereiche Studium und Weiterbildung transferiert wird. Das Projekt WissKomm geht deshalb der Frage nach, wie Wissensgenerierung und Wissenstransfer in F&E-Projekten im Hinblick auf nachhaltige Nutzung und Kompetenzaufbau geplant und gestaltet werden können.

1.2 Methode und Vorgehen

Grundlage der Analyse bildet der aktuelle Wissensstand und Konzepte im Schnittpunkt zwischen Organisationstheorie (komplexe Organisationen), Lerntheorien (organisationales Lernen), Projektmanagement (Projektabläufe, v.a. Softfaktor Teamführung), Verhaltenstheorie (Kommunikation, Vertrauen), Betriebswissenschaft (Gestalten von Prozessen), Soziologie (Systemtheorie) und Wissensmanagement (v.a. Faktor Mensch, implizites/explicites Wissen, Wissensspirale). Unter dem Begriff Wissenskommunikation verstehen wir die Steuerung des Regelkreises ‚Wissensgenerierung – Wissenstransfer – Wissensgenerierung‘ via Kommunikation.¹

Um die erfolgskritischen Faktoren eruieren zu können, interessierte uns das Erfahrungswissen (lessons learned und best practices) von F&E-ProjektleiterInnen. Bei Erfahrungen handelt es sich um sog. weiche Faktoren, die nicht nur quantitativ erfasst werden können. Damit sensitive Aspekte „herausgehört“ werden können, wurden persönliche Einzelgespräche in Form von qualitativen, standardisierten Interviews geführt und ein Fragebogen und ein Interviewleitfaden ausgearbeitet. Die gut zweistündigen Interviews fanden zwischen Juni und Mitte August 2003 statt. Die Gespräche wurden vom Interviewteam gleich protokolliert und von den Interviewten in schriftlicher Form

¹ eine ausführlichere Darlegung der theoretischen Grundlagen findet sich in der Studie

visiert. Die Auswertung erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse.

20 KTI/SNS-Projekte wurden auf Grund bestimmter Kriterien ausgewählt, um möglichst repräsentative Erfahrungen analysieren zu können. Die Kriterien waren: Zusammenarbeitsprojekte mit Wirtschaftspartnern, Projektsumme über 100 KFr. und vor kurzem abgeschlossen. Die Auswahl berücksichtigte ferner ausgewogen die Bereiche Technik (9), Wirtschaft (5), Architektur/Bau (3) und Kunst/Übriges (3) und die Verteilung auf die Fachhochschulen.

ProjektleiterInnen von 13 Hochschulen aus allen deutschsprachigen Fachhochschulen nahmen an den Interviews teil:

FH Ostschweiz:

HSR Hochschule für Technik Rapperswil (2)

HTW Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur

FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen

FH Bern:

HTI Hochschule für Technik und Informatik Burgdorf

HSB Hochschule für Architektur, Bau und Holz Biel

HSW Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Bern

FH Nordwestschweiz:

FHBB Fachhochschule beider Basel (2)

FHSO Fachhochschule Solothurn (Oensingen-Olten)

FH Zentralschweiz:

HTA Hochschule Technik + Architektur Luzern

HSW Hochschule für Wirtschaft Luzern

Zürcher FH:

HGKZ Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich (2)

ZHW Zürcher Hochschule Winterthur (5)

sowie das Oekozentrum Langenbruck.

Aus Kosten- und Ressourcengründen konnten bei diesem Projekt nur deutschsprachige Fachhochschulen berücksichtigt werden, deshalb fehlen Hochschulen der HES-SO und die SUPSI.

2. Ergebnisse

2.1 Analyse der Rahmenbedingungen der untersuchten Projekte

Mittels eines Fragebogens (im Anhang), den die ProjektleiterInnen schriftlich ausgefüllt hatten, wurden die projektspezifischen Rahmenbedingungen erhoben: an der Hochschule vorhandene Kommunikations-Infrastruktur, räumliche Situation, Zusammensetzung des Projektteams, Personalwechsel während der Projektdauer, Projektmanagementenerfahrungen der Projektleitung, Projektorganisation, Budget etc.

Zwischen der Projektgrösse, dem Projektbudget und der Komplexität der Projektorganisation gibt es in den 20 Projekten erstaunlicherweise keine Korrelation. Jedes F&E-Projekt ist offensichtlich ein Einzelfall mit einer spezifischen Projektorganisation, die eher von der Projektart abhängt.

Aufgabenstellung Soziale Komplexität	geschlossen	offen
	Klar abgegrenzte Aufgabenstellung	Aufgabenstellung mit vielen Möglichkeiten (Inhalte, Vorgehen)
Hoch bereichsübergreifend interdisziplinär	Akzeptanz-Projekte	Pionier-Projekte
gering Zusammenarbeit im Fachgebiet, kleines Risiko	Standard-Projekte	Potential-Projekte

Projektarten (nach Boos / Heitger)

Charakteristisch für F&E-Projekte als Wissensentwicklungsprojekte ist die offene Aufgabenstellung mit vielen potentiellen Inhalts- und Vorgehensmöglichkeiten, es sind Potential- oder sogar Pionierprojekte. Nicht die Grösse des Budgets oder die Zahl der Projektpartner entscheidet über die Projektorganisation, sondern wie komplex („offen“) die Fragestellung, wie gross die Anzahl der „MitdenkerInnen“ und wie innovativ die Lösung sein soll. **Die Wahl der richtigen Projektorganisation ist ein wichtiger Vorentscheid der Projektleitung.** Die Untersuchung zeigt, dass für die Erreichung der übergeordneten Wissensziele in einem F&E-Projekt Wissenskommunikation

und Reflexionslernen ausschlaggebend sind, die Bedingungen dafür sind wiederum funktionierende Kommunikation im Team und gleiche Wissensinteressen der „MitdenkerInnen“ an der Problemstellung. Wenn dies der Projektleitung bewusst ist, hat sie die Kriterien in der Hand, um die für das spezifische Projekt optimale Projektorganisation auszuwählen, d.h. die förderlichen (und nicht behindernden) Gremien, die notwendigen Teamrollen und die adäquaten Verantwortlichkeiten.

Die ProjektleiterInnen der ausgewählten Projekte erwiesen sich sowohl als projekterfahren - fast die Hälfte hatte schon acht und mehr F&E-Projekte durchgeführt - , wie auch als führungserfahren - zwei Drittel haben an ihrer Hochschule eine Leitungstätigkeit inne. Nur ein Viertel der Befragten hat jedoch eine Projektmanagementausbildung absolviert, alle haben Projektmanagement on the Job gelernt. Nur an vier der beteiligten Hochschulen ist es möglich, aber nicht obligatorisch, einen Projektleiterkurs zu besuchen. Erwähnenswert ist ebenfalls, dass alle befragten ProjektleiterInnen in zwei der Leistungsbereiche (Lehre, Weiterbildung, F&E, Dienstleistungen, Leitungsfunktion) tätig sind und mehr als die Hälfte sogar in drei und mehr. Die befragten ProjektleiterInnen bringen also mehrheitlich die äusseren Voraussetzungen mit, um Wissenstransfer zwischen den Bereichen zu praktizieren und Projekte erfolgreich abzuwickeln. Die Ergebnisse der Interviewauswertungen zeigen dann jedoch, dass dies noch nicht genügt. Dass es zusätzlich ein spezielles Bewusstsein für Wissenskommunikation braucht, um F&E-Hochschulprojekte mit ihren spezifischen Anforderungen an Wissensgenerierung und Wissenstransfer auch im Hinblick auf langfristigen Kompetenzaufbau erfolgreich abzuwickeln.

2.2 Auswertung der Interviews

Der Interviewleitfaden (im Anhang) orientierte sich beim Aufbau der Gesprächsthemen an der Chronologie des Projektablaufs: Projektentstehung, Erwartungen, vorhandenes Wissen beim Start, Kriterien für die Teamzusammenstellung, Informationsaustausch während der Projektabwicklung, Hol- und Bringprinzip, Kommunikationsprobleme, Wissensgenerierung, Regelungen mit dem Wirtschaftspartner, Problemlösung und Lernen, Dokumentation bei Projektabschluss, Wissenstransfer intern und

extern, Kompetenzaufbau, Anerkennung, Rolle der Assistierenden, Interessen der Wirtschaftspartner und Wissensbilanz.

Die auf Grund von Vorgesprächen gebildeten Hypothesen bezüglich erfolgskritischer Faktoren wurden mehrheitlich bestätigt. **Die entscheidende Erkenntnis war, dass sich bei F&E-Projekten von Hochschulen immer zwei Projektziele überlagern:** einerseits das im Projektantrag definierte materielle Projektziel (Entwicklung eines Produktes, Testanwendung, empirische Studie etc.) und andererseits ein immaterielles Wissensziel (Erkenntnisse gewinnen, Erfahrungen sammeln, Übersicht über ein Fachgebiet gewinnen etc.). Bei einigen ProjektleiterInnen war das Wissensziel das „eigentliche“ Ziel und das Projekt nur Mittel zum Zweck – was durchaus dem Sinn der staatlichen Projektförderung entspricht, aber vielleicht ein gewisses Konfliktpotenzial mit den Zielsetzungen der Wirtschaftspartner beinhaltet. Da uns mit der vorliegenden Studie der Kompetenzaufbau mittels F&E-Projekte interessierte, beziehen wir „erfolgskritisch“ in erster Linie auf die Erreichung der Wissensziele, d.h. Wissensentwicklung und Wissenstransfer.

Als wichtige erfolgskritische Faktoren erwiesen sich: Die Entstehungsgeschichte des Projektes, der Stellenwert des Projektes an der Hochschule, das Bewusstsein der Projektleitung für Wissensgenerierungsprozesse, die Verantwortung der Projektleitung für Wissenstransfer, die 3 K: Klima, Kultur und Kommunikation, und die Interessen der Wirtschaftspartner. Die wichtigsten Ergebnisse zu jedem Faktor werden im Folgenden kurz dargestellt.

2.2.1 Erfolgsfaktor 1: Die Entstehungsgeschichte des Projektes

Die Entstehungsgeschichte eines F&E-Projektes an FH ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, weil in der Phase der Projektentstehung die verschiedenen Rollen und die Interessenslage definiert werden. Unterschiedliche implizite Erwartungen, die nicht thematisiert werden, können die Ursache für spätere Kommunikationsprobleme und letztlich Misserfolg sein.

Es zeichnen sich für die Entstehung von F&E-Projekten **vier Grundmuster** ab:

1. **der Wirtschaftspartner gelangt mit einer Fragestellung an einen Dozierenden, meist über persönliche Beziehungen;**

Nur 3 der 20 Projekte entsprachen jedoch diesem von den Fördergremien gewünschten Muster-Fall. Diese erstaunlich geringe Zahl legt die Vermutung nahe, **dass in der Wirtschaft diese Möglichkeit der Wirtschaftsförderung noch zu wenig bekannt ist.** Wenn der Wirtschaftspartner mit einem Problem an die Hochschule gelangt, ist die Unterscheidung zwischen anwendungsorientierter Forschung und einer Dienstleistung (=bezahlte Auftragsstudie, -abklärung oder -entwicklung) jedoch oft eine für die Hochschule heikle Gratwanderung.

2. **der/die Dozierende hat ein persönliches Interesse an einer Fragestellung und sucht Partner;**

Da Forschung an der Fachhochschule grundsätzlich anwendungsorientiert ist und folglich auf Grund von Fragestellungen aus der Praxis betrieben werden soll, kann der/die Dozierende eine wissenschaftliche Kompetenz nur aufbauen, wenn er/sie daraus eine praxisrelevante Fragestellung formulieren und für seine Forschungs idee einen Wirtschaftspartner zu einem F&E-Projekt motivieren kann. Solche Projekte können sehr erfolgreich sein, **wenn den ProjektleiterInnen eine eventuelle unterschiedliche Gewichtung der Zielsetzungen bewusst ist und es ihnen gelingt, „doppelspurig“ zu fahren**, d.h. mit dem Projektergebnis die Erwartungen der Wirtschaftspartner zu erfüllen und auch die eigenen Wissensziele zu verfolgen.

3. **die Thematik hat sich aus Studierendenprojekten (Projekt- und Diplomarbeiten) entwickelt;**

Auch in diesen Fällen gingen die Initiativen zu einem F&E-Projekt von den Dozierenden aus, die jeweils ein grosses Interesse an einem spezifischen Kompetenzaufbau hatten. **Hier besteht das Konfliktpotential darin, dass die Wirtschaftspartner ihre Rolle ändern müssen.** Bei Studierendenprojekten waren sie Auftraggeber von Aufgabenstellungen, durch die Weiterentwicklung zu einem F&E-Projekt werden sie zu Projektbeteiligten, von denen ein aktives Engagement verlangt wird. Auch diese Projekte sind erfolgreich, wenn es der Projektleitung gelingt, dem Wirtschaftspartner diesen Rollenwechsel bewusst zu machen und den Kompetenzaufbau in Form eines nützlichen Lieferobjektes für den

Wirtschaftspartner zu realisieren. Wobei auch hier wiederum auf die heikle Abgrenzung zu Dienstleistungsprojekten hingewiesen werden muss.

**4. Projekte werden in einem Netzwerk entworfen und dann
Wirtschaftspartner gesucht;**

5 der 20 untersuchten Projekte sind in Netzwerken entstanden, mit dem Ziel, damit Kooperation und Kompetenzaufbau des Netzwerks zu fördern. Hier zeigt sich ein Faktor, der bei Netzwerkzusammenarbeit in Forschungsprojekten wichtig ist: **Der Wissensfluss muss zwischen allen Hochschulpartnern egalitär sein.** Es kann nicht ein Forschungspartner (eine Hochschule) auf Kosten der andern Kompetenzaufbau betreiben, ausser diese „Entwicklungshilfe“ sei von Anfang an in der Projektplanung vorgesehen worden. Ansonsten gilt: in etwa ausgeglichener Wissenstand der Hochschulpartner, damit alle bereit sind, Wissen einzubringen, was die Voraussetzung für gegenseitigen Gewinn ist.

2.2.2 Erfolgsfaktor 2: Der Stellenwert des Projektes an der Hochschule

Der Stellenwert des Projektes in der Hochschule ist erfolgskritisch, weil er direkte Auswirkungen auf die generelle Unterstützung der Projektleitung hat. Der Stellenwert eines Projektes ist gekoppelt an den allgemeinen Stellenwert von F&E an einer Hochschule, von dem wiederum abhängen: die angebotene Infrastruktur, die interne Unterstützung bei der Projektadministration (Information und Beratung) und der hochschulinterne Umgang mit Wissen aus Forschungsprojekten (Verwertungsrechte, Dokumentation, Nutzung des Erfahrungswissens, interne Bekanntmachung).

Für die Hochschule sehr relevant ist, welche Regelungen mit dem Wirtschaftspartner bezüglich Rechte und Verwertung des Wissens getroffen werden. Mehrheitlich gab es bei den untersuchten Projekten keine klaren Abmachungen, oder bewusst nicht schriftlich fixierte. Je nachdem welche Art von Wissen die Hochschule mit einem Projekt entwickelt, z.B. patentierbares Wissen, vertrauliches Produktionswissen, Methodikwissen oder Erfahrungswissen, kann die Nutzung unterschiedlich sein: z.B. als Basis für weitere Forschung, für bezahlte Dienstleistungen, für Publikationen als Kompetenznachweis oder als Unterrichtsmaterial. Im Fall einer Produktentwicklung ist offensichtlich eine Regelung meist hinfällig, weil

entweder alles vertraulich ist oder nur sehr allgemeine Ergebnisse veröffentlicht werden dürfen. Die Frage, ob und wie zum Projektergebnis publiziert wird, ist für die Hochschule aber in jedem Fall sehr relevant, weil die Publikation der sichtbare Beleg für Kompetenz ist. Wenn es sich um Methodik- und Beratungswissen handelt, sind die Wirtschaftspartner eher an einer Regelung interessiert, unter welchen Namen Projektergebnisse publiziert werden.

Es ist in jedem Fall angeraten, die Fragen von Umfang, Relevanz und Verwertung des Wissens gleich zu Beginn des Projektes mit allen Beteiligten zu diskutieren, möglichst konkrete Verwertungsmöglichkeiten zu besprechen und eventuelle Differenzen zu bereinigen. **Aus Sicht der Hochschule ist wichtig, dass die Verwertung auch im Interesse der Ausbildung geregelt wird.**

Die Frage, wie Erfahrungswissen aus Projekten dokumentiert wird, beantworten 14 der 20 Projektleiter mit „gar nicht“. Die Gründe dafür sind klar: Beim Erfahrungswissen handelt es sich um implizites individuelles Wissen, das sehr viel schwieriger artikulierbar ist als Fachwissen. In diesem Fall handelt es sich aber um für die Hochschule sehr wertvolles Wissen: prozedurales Erfahrungswissen über die Wissensgenerierung in Projekten und den Wissenstransfer. Erfahrungswissen wird aber erst zu lessons learned und somit für andere nutzbar, wenn es expliziert wird. Dafür braucht es in der Regel eine Interaktion oder eine kommunikative Situation, die die Versprachlichung des impliziten Erfahrungswissens provoziert, z.B. wenn einer vorgesetzten Stelle das Projekt präsentiert und über die Erfahrungen bei der Abwicklung berichtet werden muss. Die für solche Präsentationen notwendige Vorbereitungszeit ist im Projektzeit- und –ressourcenbudget einzuplanen. Diese Explizierfunktion kann auch der Unterricht spielen.

Damit die Hochschule als Ganzes für einen langfristigen Kompetenzaufbau profitiert, müssen also Gefässe (Meetings, Apéros, Treffen etc.) für mündlichen Austausch über die Projektarbeit geschaffen werden. Elektronische Plattformen eignen sich besser für das Fachwissen. Die ProjektleiterInnen dazu zu bringen, Erfahrungswissen schriftlich kodiert in Datenbanken abzufüllen, ist vermutlich Zeitverschwendung, erstens weil die Nachfrage von andern nach schriftlichen Erfahrungsberichten erfahrungsgemäss gering ist, und zweitens, weil Erfahrungswissen noch stärker als das Fachwissen als persönlicher Besitz betrachtet wird. Erfahrungswissen

eignet sich deshalb besser für den Austausch (geben und nehmen) in mündlichen Kommunikationssituationen.

In den untersuchten Projekten war die Arbeit der Projektleitung zwischen 9 - 60% (bezogen auf die 100%-Beschäftigung) budgetiert worden, im Durchschnitt 20-25%. Es lässt sich keine Korrelation mit dem Projektbudget nachweisen, hingegen mit dem Projekttyp: Einzig bei vier technischen Projekten sowie einem Projekt Architektur/Bau waren die Projektleiter mit 50% und mehr im Projekt engagiert. Hat die Forschungstätigkeit in Projekten die Funktion, dass die Dozierenden Wissen für die Hochschule entwickeln und in Lehrprodukte transferieren, dann **ist ein reales 20% Pensum für die Projektleitung, das der Projektleiter neben seinen andern Aktivitäten auch wirklich leisten kann, das Minimum**. Das impliziert, dass die Hochschule es organisatorisch und finanziell ermöglichen muss.

Handlungsbedarf zeigt sich generell bei der Information über die Abwicklung von F&E-Projekten. Gefragt ist z.B. regelmässiger Erfahrungsaustausch mit KTI-erprobten ProjektleiterInnen, oder mit von der KTI geschulten Personen, die Neulinge über die entscheidenden Kriterien beraten könnten. Weniger Gesuche mit fachlichen Mängeln und Verfahrensfehlern würden allen Beteiligten wertvolle Zeit ersparen und das Bewilligungsprozedere beschleunigen.

Das Wichtigste also, was die Hochschulen bezüglich Rahmenbedingungen unternehmen können, um F&E-ProjektleiterInnen zu unterstützen, ist:

- 1.) ausreichende Stundenallokation für die Projektleitung mit entsprechender Entlastung ermöglichen
- 2.) über F&E-Projekte intern kommunizieren und Anerkennung zeigen
- 3.) KTI-Beratung aufbauen oder verbessern
- 4.) bei Verwertungsrechten die Interessen der Hochschule (v.a. der Lehre) einbringen
- 5.) Möglichkeiten für Interaktionen schaffen, um den (expliziten) Austausch des impliziten Projekterfahrungswissen (lessons learned, best practices) zu stimulieren.

2.2.3 Erfolgsfaktor 3: Das Bewusstsein der Projektleitung für Wissensgenerierungsprozesse

Die Projektleitung liegt bei KTI-Projekten in der Regel bei der beteiligten Hochschule. Der/die Dozierende hat als ProjektleiterIn einerseits das definierte Projektziel zu erreichen und andererseits die Projektstätigkeit zusätzlich immer noch auf den Mehrwert „Wissensgenerierung und Wissenstransfer“ zu überprüfen. Die Verfolgung dieses Metaziels verlangt von der Projektleitung Selbstbeobachtung, Analysefähigkeit und Reflexion und entspricht dem double-loop- oder deuterio-Lernen². Je bewusster einem/r ProjektleiterIn diese Doppelfunktion ist, desto besser vermag er/sie die entsprechenden Kommunikationsprozesse zu steuern und desto nachhaltiger ist der Wissensgewinn für die Hochschule.

Die ProjektleiterInnen definieren den Zweck von F&E an Fachhochschulen mit unterschiedlichen Prioritäten: Aktualisierung der Lehre, implizite Weiterbildung für Dozierende, Freiraum für persönliche Entwicklung, Vermittlung zwischen Grundlagenforschung und Industrie, Pflege des Praxisbezugs und Marketing für die Hochschule. Gemäss dem bekannten Schema der self fulfilling prophecy **wird ein Projektleiter mit seinem F&E-Projekt unbewusst auch das anstreben und vermutlich erreichen, was für ihn der Zweck von F&E ist.** Wer in F&E z.B. vor allem eine Weiterbildungsmöglichkeit sieht, wird sein Projekt unbewusst auch so steuern. Es ist folglich sehr wichtig, dass ProjektleiterInnen von F&E-Projekten an FH sich im Klaren darüber sind, was ihr eigentliches (oder unbewusstes) Ziel ist und ob es nicht mit dem konkreten Projektziel (Lieferobjekt) kollidiert.

Alle Befragten betrachten **Projekte als Wissensgeneratoren** und die Problemlösung als Wissensentwicklungsprozess. Mit einem Projekt kann Wissen prioritär für Studierende, für Dozierende oder für die Hochschule entwickelt werden. Damit die Wissensentwicklung in einem Projekt optimal gefördert wird, ist es wichtig, dass der/die ProjektleiterIn sich bewusst ist, worin das eigentliche Wissensentwicklungspotential des Projektes besteht: direktes Unterrichtswissen für Studierende, Weiterbildungswissen für Dozierende, Expertenwissen für ein Institut und/oder Spezialistenwissen für den Markt. Wird ein Projekt in der Gründungsphase auf diesen Aspekt hin analysiert, kann am Schluss die Erreichung der Wissensziele auch besser überprüft werden. Dieses

² Erläuterungen in der Studie S. 14 ff

Kriterium gibt den Projekt-Bewilligungsinstanzen auch die Möglichkeit, die strategische Bedeutung eines Projektes einzuschätzen: **je mehr Wissensentwicklungsvalenzen (Unterrichtswissen, Weiterbildungswissen, Spezialisierungswissen etc.) ein Projekt hat, desto interessanter ist es für die Hochschule.**

Sämtliche ProjektleiterInnen nannten als (Fach-)Problemlösungsstrategie Gespräche, Diskussionen und Sitzungen und zogen eine überraschend einheitliche und durchwegs positive Bilanz, was die Wissensmanagement-These belegt, dass mit Problemlösung im Team wertvolles Wissen generiert werden kann. Die Diskussion stimuliert bei allen Teammitgliedern vorhandenes Teilwissen, die individuellen Diskussionsbeiträge kombinieren sich dann zu Lösungsideen, auf die der/die Einzelne nicht gekommen wäre. Die Erfahrungen der befragten ProjektleiterInnen bestätigen, **dass die Problemlösung im Team gerade bei komplexen Wissensproblemen in Forschungsprojekten eine ausgezeichnete Methode ist, zu innovativen Lösungen zu kommen und Wissen zu entwickeln.** Der eigentliche Gewinn liegt darin, dass die Entwicklung der Wissensbasis ein Lernprozess im Team war, zu dem alle beitrugen – dies stärkt den Teamgeist, was dem Projekterfolg ja nur förderlich ist.

Die im Zusammenhang mit dem Projektleitungspensum aufgeworfene Frage, ob ProjektleiterInnen von Forschungsprojekten eine reine Managementfunktion haben oder auch aktiv als Wissensentwickler im Projekt mitwirken sollen, lässt sich klar beantworten. In wirklichen Forschungsprojekten, wo neues Fach- und Methodenwissen mit innovativen Lösungswegen generiert wird, **muss der/die Dozierende als Projektleitung aktiv an der Wissensgenerierung teilnehmen.** Anders ist ein nachhaltiger Kompetenzaufbau in der Hochschule nicht möglich. Teilaufgaben wie empirische Versuche und Testen von Hypothesen können durchaus von wissenschaftlichen Mitarbeitenden oder Assistierenden ausgeführt werden. Das Zusammenführen und Integrieren in einen Problemlösungsprozess im Team verlangt von der Projektleitung aber nicht nur ein organisatorisches, sondern auch ein inhaltliches und fachliches Engagement.

2.2.4 Erfolgsfaktor 4: Die Verantwortung der Projektleitung für Wissenstransfer

Ob und wie eine Projektleitung die Verantwortung für Wissenstransfer wahrnimmt, ist insofern erfolgskritisch, als für alle FH-Projekte die Prämisse gilt: Wissenstransfer ist das methodische Grundprinzip und das Meta-Ziel von F&E-Tätigkeiten an Fachhochschulen. Die Review oder Evaluation am Schluss eines Projektes ist entscheidend für die Nachhaltigkeit der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers. Die aus der Projektpraxis in Industrie und Wirtschaft bekannte Tatsache, dass systematische Projektevaluationen am Schluss aus Zeitdruck und finanziellen Gründen häufig nicht erfolgen, gilt auch für die untersuchten F&E-Projekte, obwohl die ProjektleiterInnen die Nützlichkeit durchaus einsehen. **Die Projektreview ist die Gelegenheit für Erkenntnisse, Austausch von Erfahrungswissen, best practices und lessons learned** – wenn es als solche Chance wahrgenommen wird. Das kritische Analysieren der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Phasen entspricht dem double-loop-Lernen, die Reflexion über das Lernen (neue Lernstrategien für das nächste Mal entwerfen) dem deutero-Lernen.

Offen ist, ob für die Projektevaluation ein schriftlicher Bericht, der von einer Instanz genehmigt wird, notwendig ist. Vermutlich entspricht es eher der Eigenverantwortlichkeit und intrinsischen Motivation von Hochschuldozierenden, eine Art Evaluationsworkshop mit dem Projektteam zu organisieren und als Teamprozess die wichtigsten Erkenntnisse im Gespräch zu erarbeiten, analog zur Problemlösung. Eine solche Sitzung ist im Rahmen des finanziellen und zeitlichen Projektbudgets fast immer möglich, noch besser ist es, diesen Evaluationsworkshop bereits bei Projektbeginn terminlich und budgetmässig einzuplanen. **Ob die Erkenntnisse nur für das beteiligte Team als Lernschritte relevant sind oder ob sie in geeigneter Form in eine hochschulinterne Erfahrungswissensbasis über F&E-Projekte fliessen sollen, muss jede Hochschule selber entscheiden.** Für alle Projektteams informativ wären die Erfahrungen im Umgang mit Wirtschaftspartnern.

Der hochschulinterne Wissenstransfer umfasst grundsätzlich zwei Ebenen:

- a) den direkten fachlichen Transfer in ein Produkt eines Leistungsbereichs** (Unterricht im Grundstudium, Weiterbildungskurs, Folgeprojekte, Dienstleistungsaufträge etc.) = Inhaltsebene, deklaratives Wissen.

Die persönliche Bilanz der ProjektleiterInnen bezüglich des fachlichen Transfers ist so positiv, dass fast zwei Drittel keine Notwendigkeit sehen, den internen Wissenstransfer beim nächsten Projekt zu verbessern. Falls diese persönliche Einschätzung der Befragten wirklich nachweisbare Realität ist, kann dies als sehr gutes Resultat im Hinblick auf den angestrebten Transfer von F&E in die Lehre vermerkt werden - gerade auch angesichts der noch relativ kurzen Aufbauzeit der F&E-Tätigkeiten in den meisten Fachhochschulen.

b) die interne und externe Information über die Forschungstätigkeit und die Projektergebnisse, also einen indirekten Transfer, da nicht Projektwissen selber (= Inhaltsebene) sondern Wissen über das Projekt vermittelt wird = Metaebene, prozedurales Wissen, Erfahrungswissen.

Der Transfer von Informationen und Erfahrungswissen aus der Forschungstätigkeit wird noch kaum systematisch organisiert und gepflegt. 8 der 20 befragten ProjektleiterInnen verneinten sogar, dass es wichtig sei, dass man an der Hochschule über ihr Projekt Bescheid wisse, jemand präzisiert: *„Das ist eine ‚delikate‘ Angelegenheit, es gehört nicht zur Kultur der Hochschule, seine Projekte ‚in den Mittelpunkt zu stellen‘. Dozenten, die in Projekten tätig sind, sind in der Minderzahl.“* Es ging bei dieser Frage nicht um persönliche Eitelkeiten, sondern um die grundlegende Motivation für Wissensaustausch überhaupt. Wer nicht den Eindruck hat, dass das Wissen, das er/sie mit dem Projekt entwickelt hat, und die Erfahrungen damit für den weiteren Dozierendenkreis oder die Hochschule als Ganzes relevant sind, ist auch nicht am internen Wissensaustausch interessiert. Hier stellt sich für die Hochschule die grundlegende Frage, wie nachhaltig Wissensaufbau über F&E-Projektförderung sein kann, wenn Projektleiter ihr Projektwissen als nicht besonders relevant einschätzen.

Strategisch müssen die Hochschulen die nächste Transfer- oder Entwicklungsphase planen - und einige Hochschulen sind auch bereits in diesem Prozess drin: längerfristigen Kompetenzaufbau mit weitsichtigem Transfer in Bildungsmodule und in Expertenpotentiale für F&E /Dienstleistungen (z.B. KMU-Unterstützung). Diese Phase verlangt eine hochschulweite Strategie für den nachhaltigen Aufbau einer Wissensbasis. Dass Handlungsbedarf besteht, zeigt das Drittel der befragten ProjektleiterInnen, die es nicht als wichtig betrachten, dass ihr Projekt intern bekannt ist, und auch keine

Notwendigkeit sehen, beim nächsten Projekt den internen Wissenstransfer zu verbessern. **Das bedeutet, dass die zweite Ebene des Wissenstransfers, die Information über Projekte und über Wissensentwicklungs- und Wissenstransferprozesse in und aus Projekten (prozedurales Erfahrungswissen) gezielt mit entsprechenden organisatorischen Instrumenten gefördert werden muss**, wie z.B. Kolloquien, Forschungs-Lunches, Aperó-Referate, aber auch mit elektronischen Informationsmöglichkeiten wie Projekt-Plattformen und Forschungsdatenbanken.

2.2.5 Erfolgsfaktor 5: Die 3 K: Klima, Kultur und Kommunikation

In der neueren Projektmanagementliteratur hat sich klar die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Softfaktoren Klima, Kultur und Kommunikation in einem Projekt einen ganz entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg haben. Dies gilt in hohem Mass auch für Forschungs- und Entwicklungsprojekte, da Klima und Kultur die Wissensentwicklung und den Transfer als mentale Prozesse stark beeinflussen. Als erfolgskritisch erwiesen sich die Erwartungen und Vorstellungen der ProjektleiterInnen bezüglich Teamarbeit, die Kriterien für die Teamzusammensetzung, offizielle und inoffizielle Rollen, tatsächliche Lösungen von Kommunikationsproblemen, vertrauensbildende Massnahmen und die Identifikation mit dem Projekt(thema). Es zeigte sich auch, dass diese Softfaktoren unterschiedlich erfolgskritisch sein können, je nach Projektgebiet Technik, Wirtschaft, Architektur/Bau oder Kunst/Rest, da sich die verschiedenen Berufsverständnisse, Arbeitsweisen und Kommunikationsarten gerade in der Projektkultur manifestieren.

Technische Projektleiter z.B. hatten sich generell weniger Gedanken über **Teamarbeit** gemacht. Die technischen Forschungs- und Entwicklungsprojekte werden meist in kleineren Teams mit Assistierenden und ev. technischem Personal abgewickelt, die sich häufig bereits kennen, besonders innerhalb eines Instituts. Die Teamarbeit ist dann eingespielt und die Kommunikation im kleinen Team ohnehin einfacher. Ein Charakteristikum von F&E-Projekten aus nicht-technischen Bereichen hingegen ist, dass Entwicklung hier - im Unterschied zur technischen Produktentwicklung - eher eine Wissensentwicklung abstrakterer Natur durch Austausch zwischen Fachleuten mit vergleichbarem Wissensstand ist, d.h. reine Denkprozesse, von denen schwerlich Teilprozesse an Assistierende delegiert werden können. Ein Team

mit ‚gleichgestellten‘ Dozierenden-KollegInnen ist aber sehr viel schwieriger zu führen als ein kleineres Entwicklungsteam mit Assistierenden, die klare Teil- oder Testaufträge haben. Die Beziehungen zu KollegInnen sind bezüglich Fachkompetenz häufig symmetrisch (Konkurrenz zwischen Kompetenzen) definiert, zwischen Dozierenden und Mittelbau jedoch komplementär („Meister-Schüler“). Ein zunächst fachliches oder organisatorisches Kommunikationsproblem kann sich als Missverständnis oder Konflikt auf der Beziehungsebene entpuppen, z.B. als Diskrepanz zwischen symmetrischer und komplementärer Beziehungsdefinition.

Gesamthaft hatten die ProjektleiterInnen den Eindruck, keine grundlegenden Kommunikationsprobleme gehabt und kleinere mit den richtigen Strategien (mehr Gespräche, mehr Kontakte) gelöst zu haben. Die Projektleitungsaufgabe setzt die Befähigung zu ganz unterschiedlichen Kommunikationsformen voraus, je nach Zielgruppe. Erkenntnisse und lessons learned der ProjektleiterInnen: **Kommunikation braucht Zeit:** bei Problemen den Austausch intensivieren, zusätzliche Meetings einberufen oder bereinigende Gespräche führen - all das ist zeitintensiv. In der Sitzungsplanung und im persönlichen Zeitbudget für die Projektleitung sollte ausreichend Zeit für Kommunikation – inhaltlich-fachliche, organisatorische, persönliche, usw. – vorgesehen werden, insbesondere auch Reserven für konflikt-schlichtende Gespräche. Die benötigte und zu budgetierende Kommunikationszeit steigt aber nicht proportional mit der Grösse des Projektteams, sondern exponentiell, insbesondere wenn ganz unterschiedliche Rollenträger und zusätzlich noch aus verschiedenen Disziplinen das Projektteam bilden, wie z.B. FachkollegInnen, mehrere Wirtschaftspartner, andere Hochschulen, externe ExpertInnen, Steuerungsgremien. Die Kunst ist, so viel wie möglich und so wenig wie nötig zu kommunizieren.

Als nützliche **vertrauensbildende Massnahmen** nannten die ProjektleiterInnen mit grosser Mehrheit: Treffen, gemeinsame Mittagessen und Kontakte ausserhalb der eigentlichen Projektarbeit, persönliche/bilaterale Gespräche, offene Kommunikation im Team (alle Informationen müssen allen zugänglich sein), viel Zeit einsetzen für den ersten Kick-off, Einladungen zu Aktivitäten an der Hochschule. **Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass für Vertrauen und einen guten Teamgeist vor allem informelle Kontakte und informelle Kommunikation ausschlaggebend sind.** Bei Projektteams, die nicht bereits solche ‚Traditionen‘ wie gemeinsame Mittagessen von

Institutsteams kennen, muss die Projektleitung in der Planung genügend Möglichkeiten für soziale Kontakte vorsehen und organisieren (inkl. Klärung der Kosten!). Wiederum: je weniger gut sich die Teammitglieder kennen und je mehr verschiedene Teamplayer und –rollen es gibt, desto wichtiger für den Projekterfolg sind die Gelegenheiten, wo man sich auch als ‚Privatpersonen‘ kennen lernen und eine Vertrauensbasis schaffen kann.

Dass **Identifikation und Motivation** die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg bei F&E-Projekten sind, bestätigen die ProjektleiterInnen. Die Identifikation bei F&E-Projekten ist in der Regel sehr gross, da diese Projekte aus der Initiative der ProjektleiterInnen (Bottom-up-Prinzip der KTI) entstehen und das Projektteam aus Interessierten zusammengestellt wird, die freiwillig mitarbeiten und intrinsisch motiviert sind. Dies ist offensichtlich nicht immer der Fall beim Mittelbau. Während die Dozierenden die Mitarbeit im Forschungsprojekt wählen, ist für den Mittelbau an Fachhochschulen, vor allem im Rahmen von Instituten, die Mitarbeit an einem Projekt manchmal ein ‚Job‘ unter andern. Wissen kann aber nur mit der entsprechenden Identifikation mit der Problemstellung entwickelt werden, Innovation passiert nicht, wenn sich die kognitive Aufmerksamkeit auf mehrere Projekte aufteilen muss. Dass ebenfalls eine direkte Korrelation zwischen Identifikation und den Projektpensen besteht, liegt also auf der Hand. Bei innovativen Projekten muss sich mindestens ein Teammitglied mit 70-80% engagieren können. Nebst organisatorischen Problemen, die viele Projektmitglieder mit zu kleinen Pensen verursachen können, hat dies also nicht nur Konsequenzen für die Effizienz, sondern ganz direkt auch für die Wissensentwicklung und Innovationsfähigkeit des Projektteams.

2.2.6 Erfolgsfaktor 6: Die Interessen der Wirtschaftspartner

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf den Kompetenzaufbau in der Hochschule und auf den Wissenstransfer aus der Perspektive der Hochschule. Die Rolle des Wirtschaftspartners als erfolgskritischer Faktor bei Wissensentwicklung und Wissenstransfer ist deshalb aus der Wahrnehmung der ProjektleiterInnen (Dozierende) erfasst worden. Dazu wurden verschiedene Aspekte untersucht: ev. Differenzen bei den Erwartungen zu Beginn des Projektes, die Rolle des Wirtschaftspartners während der Projektabwicklung,

Wissensgewinnbilanz nach Abschluss des Projektes und vor allem die Wissensflüsse zwischen Hochschule und externen Partnern.

Aufgrund der unterschiedlichen, sich ergänzenden Rollen, die Hochschule und Wirtschaftspartner in einem KTI-Projekt spielen, sind auch die Interessen verschieden. **Projekte sind erfolgreich, wenn es der Projektleitung gelingt, den gemeinsamen Nenner der Interessen bewusst zu machen.** Dies kann z. B. öffentliche Wirkung, Publizität und Imagegewinn sein. Im Fall von Institutsprojekten mit einem stark marktorientierten Kompetenzaufbau deckt sich ein solches Projektziel des Wirtschaftspartners durchaus mit den Interessen der Hochschule. Know-how- Aufbau als gemeinsames Interesse findet sich eher bei Partnern wie externe (Beratungs-)Firmen oder Verbänden. Verfolgen beide als übergeordnetes Ziel Know-how-Entwicklung, ist das grösste Potenzial für gegenseitige Zufriedenheit gegeben, allerdings auch ein gewisses Risiko von Konkurrenz (rechtzeitige Klärung der Verwertungsrechte wichtig!).

Bei andern Projekten, vornehmlich auch bei technischen, lassen sich die unterschiedlichen Erwartungen vereinfacht schematisieren: Wirtschaftspartner - verkaufsfähiges Produkt entwickeln, Hochschule – fachliche Herausforderung, ob das gelingt, und dabei grundsätzliches Know-how erwerben. Von der Hochschule wird implizit erwartet, dass sie die Projektziele der Wirtschaftspartner erfüllt und gleichzeitig dafür besorgt ist, ihre eigenen Kompetenzaufbauziele zu erfüllen. Je bewusster diese unterschiedlichen Anforderungen den ProjektleiterInnen sind, desto grösser die Chance, dass beide Ziele verfolgt werden können.

Da die wenigsten Wirtschaftspartner Erfahrungen als Praxispartner in F&E-Projekten mit Hochschulen haben, ist ihre Rolle als Forschungspartner für sie ebenfalls neu. Die bereits angesprochene Gratwanderung zwischen Forschungs- und Dienstleistungsprojekten manifestiert sich auch auf der Seite der Wirtschaftspartner als potentieller **Rollenkonflikt zwischen Teammitglied und Auftraggeber**. Wenn mehrere Wirtschaftspartner beteiligt waren, gab es auch unterschiedliche Rollen, der eine mehr Teammitglied, der andere eher Auftraggeber und Zulieferer, je nach Interessenslage. Der Konflikt zwischen Teammitglied - Auftraggeber zeigt sich auch darin, dass das Mitentwickeln in einem Forschungsprojekt vom Wirtschaftspartner Ressourcenbindung, zeitliches Engagement und personelles Commitment verlangt - im Unterschied zur Auftragserteilung. Zeitmanagement und Personalressourcen sind aber auch

auf der Hochschuleseite grundlegende Probleme in F&E-Projekten mit Wirtschaftspartnern, da die Mitarbeit in einem F&E-Projekt bei Dozierenden immer den Prioritäten des Lehrbetriebs untergeordnet ist, was natürlich die Projektabwicklung beeinflusst.

Mit diesen Rollen verbunden ist auch der Aspekt des Wissensflusses – wer liefert Informationen, wer Ergebnisse – und der Aspekt des **Vertrauens**. Ein Auftraggeber will nur die notwendigen Informationen herausgeben, ein Forschungspartner investiert eigenes Wissen. Als volles Teammitglied Wissen entwickeln verlangt gegenseitiges Vertrauen, Offenheit bezüglich Informationen und kein Konkurrenzdenken. Dies ist in der Praxis, vor allem bei technischen Entwicklungsprojekten und wenn mehrere Wirtschaftspartner beteiligt sind, nicht immer gegeben. Manchmal sind aber auch die Dozierenden gar nicht so sehr daran interessiert, dass die Interessen des Wirtschaftspartners den ganzen Wissensentwicklungsprozess zu stark beeinflussen.

Die wesentlichen Fragen bei dieser Art von Forschungsprojekten mit Praxispartnern lauten schliesslich: wo ist Wissen vorhanden, wo wird Wissen generiert, in welche Richtung gehen die **Wissensflüsse** während des Projektes und wie ist am Schluss die Transferbilanz. Die Wissensflüsse sind als Kreisläufe und der Kompetenzaufbau folglich als spiralförmiger Prozess zu verstehen: Die Hochschule muss für F&E-Tätigkeit neues Wissen von Experten (ev. Zukauf) und Spezialistenwissen von Wirtschaftspartnern holen. Den Wissensinput aus der Praxis verarbeitet die Hochschule mit der vorhandenen Wissensbasis durch Lösen des Projektproblems zu höherwertigem Wissen (Wissensentwicklung = Mehrwert). Dieses höherwertige Wissen fliesst wieder in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Praxis zurück (Wissenstransfer).

Nicht geklärt ist der Unterschied zwischen Wirtschaftspartner und externem Experten. In F&E-Projekten werden auch hochspezialisierte Beratungsbüros beigezogen, die gegenüber der KTI den Status von Wirtschaftspartnern haben, in Wirklichkeit jedoch als Experten wesentliches Know-how ins Projekt hineinbringen. Diese externen Beratungsunternehmen spielen in der Wissensentwicklung im Projekt die gleiche Rolle wie die Hochschulen, mit dem Unterschied dass sie in einem kommerziellen Umfeld stehen und das mitentwickelte Know-how als Basis für Aufträge brauchen. Eine Motivation, die auch Hochschulinstitute haben, mit dem Unterschied wiederum, dass Dienstleistungsprojekte für ein Institut nicht der Hauptexistenzgrund sind.

3. Fazit und Perspektiven

Volkswirtschaftlich lassen sich zwei Formen des Wissenstransfers Hochschule-Wirtschaft skizzieren:

- a) direkter Transfer (kurz- bis mittelfristig). Durch die direkte Zusammenarbeit mit Wirtschaftspartnern in einem F&E-Projekt erfolgt eine gemeinsame Wissensentwicklung zwischen Hochschule und Wirtschaft/Industrie, die vom Wirtschaftspartner in Form von vermarktbareren Produkten genutzt werden kann.
- b) indirekter Transfer (langfristig, nachhaltiger). Auf der Hochschuleseite fließt das gemeinsam entwickelte Wissen via Dozierende in einem ersten Schritt in die Lehre (Unterrichtsprodukte). Dies sichert die Aktualität des Studiums und leistet so einen Beitrag zur Wirtschaftsförderung, in dem qualifizierte Nachwuchskräfte ausgebildet werden. In einem zweiten Schritt dient das entwickelte Wissen als Know-how für Dienstleistungsaufträge und als Wissensbasis für nächste F&E-Projekte und somit dem Kompetenzaufbau. Die so aufgebaute Fachkompetenz trägt mit Dienstleistungsangeboten der Hochschule und Mitarbeit in neuen F&E-Projekten zur Wirtschaftsförderung bei.

Der indirekte Wissenstransfer ist zweifellos ein nachhaltigerer Prozess als der direkte, da die eigentliche längerfristige Wertschöpfung in der hochschulinternen Verarbeitung des neu entwickelten Wissens besteht. Die Ausführungen haben aber gezeigt, dass die hochschulinternen Wissensverarbeitungsprozesse nicht einfach so passieren, sondern bewusst gesteuert werden müssen, damit kontinuierlich mit Wissen Mehrwerte geschaffen werden, was die Voraussetzung für Innovationsfähigkeit ist.

Lernprozesse als Grundlage für Wissensentwicklung, für die Veränderung von Wissensstrukturen oder als Resultat von Wissenstransfer erfolgen immer und ausschliesslich über Kommunikation, hier deshalb **Wissenskommunikation** genannt, Wissenskommunikation als eine Form der Artikulation des impliziten Wissens. Bei deklarativem (Fach-)Wissen eignet sich der schriftliche Transfer (Informieren) durch Sprache, Zahlen und Symbole, bei prozeduralem (Erfahrungs-) Wissen eher der persönliche Kontakt und mündliche Austausch (Kommunizieren). **Nachhaltigkeit der Wissensentwicklung bedeutet, dass von den Beteiligten ein kontinuierlicher Lernprozess** (double-loop und

deutero-lernen) **in Gang gesetzt werden kann**. Voraussetzung ist, wie wir gezeigt haben, die Artikulierung des impliziten prozeduralen Wissens (als Reflexion über den Wissensentwicklungsprozess). Dazu braucht es eine kommunikative Situation, die die Externalisierung stimuliert. In dieser Hinsicht können seitens der Organisation, sei es noch das Projektteam, sei es ein Institut oder Kompetenzzentrum oder die Hochschule selber, Anlässe geschaffen werden, wo dies in geeigneter Art und Weise gefördert wird, und zwar sowohl als Information wie als Kommunikation.

Die Wissenskommunikation kann letztlich aber als Steuerungsinstrument nur in den Händen und in der Verantwortung der WissensträgerInnen selber liegen, die Aufgabe der Organisation besteht darin, die optimalen Voraussetzungen zu schaffen, damit die Beteiligten die Wissenskommunikation gestalten können. Dies setzt voraus, dass die Dozierenden, die für die Wissensentwicklungs- und Wissenstransferprozesse verantwortlich sind, Wissen grundsätzlich nicht als etwas betrachten, das man einmal im Leben durch Erfahrung, Lehre, Fachausbildung oder Studium erworben hat und dann anwendet, sondern als etwas permanent verbesserungsfähiges, prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als (wachsende) Ressource und untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt. **Ein solches Verständnis von Wissen ist die Basis von Innovativität und eine Voraussetzung, wenn Wissen der wichtigste Wertschöpfungsfaktor in einer Organisation ist, was bei einer Hochschule zweifellos der Fall ist.**

Es braucht eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur, damit jemand mit seinem grössten Kapital, seinem Wissen, in dieser Weise umgehen kann. Gemäss Weggemann (1999: 96 f) zeichnet sie sich durch folgende Charakteristika aus:

1. **Kompetenz;** erworben durch fortdauerndes Lernen aus Erfahrungen und Spezialisierung
2. **Autonomiestreben;** das Recht haben, Entscheidungen über die Art und Mittel, mit denen der Beruf ausgeführt wird, zu treffen
3. **Enthusiasmus;** ein hohes Mass an Engagement und intrinsischer Motivation bei der Ausführung des Berufs
4. **Identifikation;** mit der Berufsgruppe und KollegInnen
5. **Moralische Normen;** fühlt sich verpflichtet, seine Dienste im Interesse der Sache anzubieten, ohne ständig an die finanziellen Interessen des Unternehmens oder emotionale Verwicklungen mit dem Kunden denken zu müssen

6. **professionelle Standards**; hohe Eigenverantwortlichkeit für die Wahrung von beruflicher Qualität, auch Überwachung der Qualitätsstandards unter KollegInnen.

Mit diesem Wissen, wie WissensarbeiterInnen ‚funktionieren‘, kann eine Hochschule auch die Rahmenbedingungen von F&E-Tätigkeiten so gestalten, dass Wissensarbeit, nämlich Wissenskommunikation, Wissensentwicklung und Wissenstransfer, mit nachhaltigem Gewinn, d.h. wertschöpfend für die Hochschule erfolgen kann.

3.1 Offene Fragen

Da wir für die Untersuchung nur die Einschätzungen der ProjektleiterInnen ausgewertet hatten, können wir erst ansatzweise Aussagen machen dazu, welche Faktoren für den gemeinsamen Wissensentwicklungsprozess zwischen Hochschule und Wirtschaft erfolgskritisch sind. Es müsste in einer etwas anders angelegten Studie mit Befragung der Wirtschaftspartner untersucht werden, wie die beteiligten Wirtschaftspartner die Zusammenarbeit mit der Hochschule erlebt haben, welche Erwartungen und Vorstellungen sie bezüglich Wissensflüsse und Ergebnisse hatten, wie ihre Vertreter die gemeinsame Wissensentwicklung wahrgenommen haben usw. Um den Prozess der gemeinsamen Wissensentwicklung zum Nutzen von Hochschule und Wirtschaft nachhaltig zu fördern, ist es unerlässlich, dass beide Seiten mehr wissen über die Erwartungen und Wahrnehmungen der andern.

Ebenfalls konnten wir im Setting dieser Untersuchung die Rolle des Mittelbaus bei der Wissensentwicklung nur am Rande und durch die Einschätzung der ProjektleiterInnen betrachten. Angesichts der Herausforderung der zweiten, strategischen Phase von F&E-Entwicklung, vor der die meisten Fachhochschulen stehen, und angesichts der neuen Möglichkeiten, die sich mit der Studienreform von Bachelor/Masterabschlüssen bieten, muss die Rolle des Mittelbaus bei der Wissensentwicklung und ihre Bedeutung für die Hochschule ebenfalls genauer untersucht werden.

Abschliessend können wir also festhalten, dass die Abwicklung von F&E-Projekten in Fachhochschulen vielschichtig und stark geprägt von den

Persönlichkeiten der Teammitglieder ist, sie kann deshalb kaum über einen Leisten geschlagen werden. Mit der Einführung von Projektmanagement-Methoden, die auch in Industrie und Wirtschaft eingesetzt werden, versuchen einige FH mit Erfolg, die ganze Projektabwicklung zu professionalisieren. Da der übergeordnete oder eigentliche Zweck von F&E-Projekten an Fachhochschulen aber die Wissenskommunikation, die Wissensgenerierung und der Wissenstransfer sind, müssen die Rahmenbedingungen für die Wissensprozesse im F&E-Projektmanagement speziell beachtet und gefördert werden, d.h. im Eigeninteresse der Hochschule höchste Priorität erhalten.
